
DIPLOMARBEIT

Herr
Raphael Purkhart

**Standortfaktoren und
Standortwahl in der
Automobilindustrie**

**Eine Analyse der
gegenwärtigen Standorte der
Automobilhersteller im
europäischen Raum**

Unterach am Attersee, 2015

DIPLOMARBEIT

Standortwahl und Standort- faktoren in der Automobilindustrie

Eine Analyse der gegenwärtigen Standorte der Automobilhersteller im europäischen Raum

Autor:
Herr

Raphael Purkhart

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW11wSA-F

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes Norbert Stelling

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Einreichung:
Mittweida, 18. Dezember 2015

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2016

DIPLOMA THESIS

Location factors and the location choice of companies in the automotive industry

An analysis of the current locations of automobile manufacturers in Europe

author:

Mr.

Raphael Purkhart

course of studies:

economics sciences

seminar group:

KW11wSA-F

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes Norbert Stelling

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Anderas Hollidt

submission:

Mittweida, 18th of December 2015

defence/ evaluation:

Mittweida, 2016

Bibliografische Beschreibung:

Purkhart, Raphael:

Standortwahl und Standortfaktoren in der Automobilindustrie – Eine Analyse der gegenwärtigen Standorte der Automobilhersteller im europäischen Raum - 2015

Seitenzahl der Verzeichnisse: 4, Seitenzahl des Inhalts: 84, Seitenzahl der Anhänge: 2, 11 Abbildungen, 1 Tabelle

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,
Diplomarbeit, 2015

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Standortbestimmung sowie den Standortfaktoren eines Standortes bezogen auf die Automobilindustrie. Die Hauptaufgabe ist es die unterschiedlichen Standortfaktoren zu identifizieren. Ebenso sollen verschiedene Methoden der Standortwahl dargestellt werden. Ein weiteres Ziel ist es die aktuellen Standorte der Automobilindustrie zu erkennen und einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung zu geben.

Im theoretischen Abschnitt wird auf die Grundlagen der Thematik eingegangen. Hier werden unter anderem Begriffe wie Standortfaktoren und Standortplanung erläutert. Des Weiteren werden verschiedene Methoden der Standortbestimmung, sowie der Ablauf einer Standortplanung dargestellt.

Im zweiten Teil wird auf die aktuelle Situation der Standorte der jeweiligen Automobilhersteller eingegangen. Hier wird auch auf den geschichtlichen Hintergrund, die geographische Lage und auf die mögliche zukünftige Entwicklung der Standorte, aber auch wichtiger Märkte eingegangen.

Der letzte Bereich beinhaltet ein Interview mit einem Experten aus der Automobilbranche. Hier sollen unterschiedliche Forschungsfragen überprüft werden. Zudem kann eine Abschätzung der zukünftigen Märkte durch eine Spezialisten der Branche getroffen werden

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
1.1. <i>Problemstellung.....</i>	<i>1</i>
1.2. <i>Zielsetzung</i>	<i>2</i>
1.3. <i>Methodisches Vorgehen.....</i>	<i>3</i>
2. Theoretischer Teil/Grundlagen.....	6
2.1. <i>Grundlagen/Begriffserklärung.....</i>	<i>6</i>
2.1.1. Standortfaktoren	6
2.1.1.1. Qualitative Faktoren	9
2.1.1.2. Quantitative Faktoren	12
2.1.1.3. Internationalisierungsstrategien.....	21
2.1.2. Standortplanung	30
2.1.3. Abgrenzung des Begriffs Automobilindustrie	33
2.2. <i>Methoden der Standortbestimmung</i>	<i>35</i>
2.2.1. Bewertungsmodelle	35
2.2.1.1. Profilmethode	36
2.2.1.2. Nutzwertanalyse	38
2.2.1.3. Punktbewertungsverfahren.....	40
2.2.2. Kostenmodelle.....	41
2.2.2.1. Kostenvergleichsrechnung (stat. Verfahren)	42
2.2.2.2. Kapitalwertmethode (dynam. Verfahren)	43
2.3. <i>Ablauf einer Standortanalyse</i>	<i>44</i>
2.3.1. Festlegung der Ziele.....	45
2.3.2. Bestimmung von Standortalternativen.....	46
2.3.3. Bewertung der Standorte.....	49
2.3.4. Ergebniskontrolle.....	50
3. Aktuelle Standorte der Automobilindustrie	52
3.1. <i>Geschichtlicher Hintergrund in Bezug auf den heutigen Standort</i>	<i>52</i>

3.2.	<i>Geographische Lage in Verbindung mit der vorhandenen Infrastruktur ...</i>	56
3.3.	<i>Standortwahl bezogen auf Image/Qualität des Automobilherstellers</i>	59
3.4.	<i>Motive von Standort- und Produktionsverlagerungen.....</i>	62
3.5.	<i>Zukünftige Entwicklung von Standorten in Europa und Exkurs mit Blick auf den wachsenden indischen und chinesischen Automarkt.....</i>	64
4.	Empirischer Teil: Experteninterview.....	69
4.1.	<i>Zweck und Nutzen des Experteninterviews.....</i>	69
4.2.	<i>Festlegung von Zielen</i>	69
4.3.	<i>Durchführung der empirischen Untersuchung</i>	70
4.4.	<i>Auswertung der Ergebnisse</i>	71
4.5.	<i>Interpretation der Ergebnisse</i>	76
5.	Schluss.....	80
5.1.	<i>Ergebnisse</i>	80
5.2.	<i>Maßnahmen</i>	83
	Literaturverzeichnis	85
	Anhang.....	I
	Selbstständigkeitserklärung	II

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Harte und weiche Standortfaktoren	8
Abbildung 2:	Qualitative Standortfaktoren	10
Abbildung 3:	Quantitative Bewertungsfaktoren.....	13
Abbildung 4:	Grundlagen Standortplanung.....	31
Abbildung 5:	Produktionszahlen Automobilindustrie Deutschland	34
Abbildung 6:	Polaritätsprofil	37
Abbildung 7:	Netzdiagramm	38
Abbildung 8:	Methode der einfachen Punktbewertung	41
Abbildung 9:	Standortauswahl auf Basis Top-down-Ansatz	48
Abbildung 10:	Standorte Automobilindustrie Europa	57
Abbildung 11:	Gewinn(EBIT) pro Fahrzeug	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Körperschaftsteuersätze Europa	18
-------------------	--------------------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BMW	Bayrische Motoren Werke
bzw.	beziehungsweise
f.	folgend
ff.	fortfolgend
F&E	Forschung und Entwicklung
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KG	Kommanditgesellschaft
LKW	Lastkraftwagen
NOVA	Normverbrauchsabgabe
OHG	offene Handelsgesellschaft
OEM	Original Equipment Manufacturer
PKW	Personenkraftwagen
U.S.A.	United States of America
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

„Mercedes-Benz feiert 100 Jahre Standort Sindelfingen“ – am 27. März diesen Jahres feierte das international erfolgreiche Unternehmen Mercedes-Benz ihr 100-jähriges Bestehen des Standortes Sindelfingen. In seiner Ansprache bezeichnete der Vorstandsvorsitzende Dr. Dieter Zetsche den Standort Sindelfingen als „Herkunft und Zukunft des Automobils“, nicht nur weil dort heuer der 20-millionste Mercedes produziert werden soll, sondern auch weil dort ca. 78.000 Menschen mit Mercedes einen zuverlässigen Arbeitgeber gefunden haben.¹

Wie oben dargestellt wird, ist das Thema Standort bzw. die Bestimmung des optimalen Standortes für Unternehmen seit jeher von größter Bedeutung. Dies gilt nicht nur für die Automobilindustrie, sondern auch für zahlreiche andere Branchen. Standortentscheidungen haben einen langfristig bindenden Charakter, da der Planungshorizont 15 bis 30 Jahre beträgt. In Standorten werden erhebliche Ressourcen, in Form von Betriebsmitteln, Rohstoffen, Energie, aber auch Arbeitskräfte gebunden, welche sowohl für die Kostenstruktur als auch für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sind. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung gewann der Faktor Standort in den letzten zwei Dekaden zunehmend an Bedeutung für einen langfristigen Erfolg. Die Globalisierung in Verbindung mit der Instabilität vieler Märkte zwingen Unternehmen sich stärker mit der Standortwahl auseinander zu setzen. Die Positionierung bzw. Wahl des richtigen Standortes ist heutzutage als wichtiger Faktor für Erfolg anzusehen. Unternehmen müssen jene Risiken, welche ein Standort mit sich bringt, richtig einschätzen können und die ständige Verbesserung der vorhandenen Strukturen anstreben, wobei hiermit nicht nur die Senkung von Kosten gemeint ist, sondern eine gesamte positive Entwicklung des Unternehmens als erstrebenswert angesehen werden soll.²

¹ Vgl. Günnel, Thomas: Mercedes-Benz feiert 100 Jahre Standort Sindelfingen, <http://www.automobil-industrie.vogel.de/produktion/articles/484359/>, am 3. April 2015.

² Vgl. Ottmann, Johannes; Lifka, Stephan: Methoden der Standortanalyse, Darmstadt 2010, S. 1.

Bezugnehmend auf die Automobilindustrie ist es für viele Hersteller wichtig geworden, die drei großen Märkte Europa, Amerika und China durch Produktionsstätten vor Ort bedienen zu können. Dies ermöglicht den Fahrzeugherstellern schnell und flexibel auf veränderte Gegebenheiten reagieren zu können. Häufig ist diese Vorgehensweise auch mit wirtschaftlichen Vorteilen vor Ort, wie beispielsweise niedrigen Lohnkosten, verbunden. Dazu jedoch später mehr.

Die zunehmende Expansion des chinesischen Automarktes sowie das aufkommende Wachstum in Indien und Brasilien stellen die zukünftige Standortfrage in Form von Auslandsengagements vor neue Herausforderungen. Hier können aktuell noch wichtige Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten erzielt werden.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, die richtige Wahl des Standortes und deren Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens aufzuzeigen. Außerdem soll im Zuge dieser Arbeit geklärt werden, welche Arten von Standortfaktoren es gibt und welche Faktoren Einfluss auf die verschiedenen Internationalisierungsstrategien nehmen.

Hier wird unter anderem auch die derzeitige Situation der Automobilindustrie in Europa und weiteren wichtigen Märkten untersucht. Zudem soll die Frage geklärt werden, welchen Einfluss der historische Hintergrund auf diverse Standorte hat bzw. welche geschichtliche Entwicklung verschiedene Hersteller durchlebt haben. Ergänzend dazu soll auf die geographische Lage in Europa eingegangen und ob es eine Verbindung zwischen den Standorten und der vorhandenen Infrastruktur in Europa gibt. Zusätzlich soll erörtert werden inwieweit die Standortwahl als Werkzeug des Marketings sowie zur Imagebildung der Automobilhersteller aktuell genutzt wird.

Der letzte Bereich beinhaltet einen Ausblick auf die Entwicklung von Standorten und befasst sich mit den Gründen für deren Verlagerung sowohl innerhalb, als auch außerhalb Europas. Zudem soll geklärt werden, ob die aufkommenden bzw. stark

wachsenden Märkte in Indien und China ein Aufbrechen der vorhandenen Denkweise zum Thema Standortwahl in der Automobilindustrie bewirken können. In diesem Kontext soll erörtert werden, ob diese Märkte bereits optimal von Herstellern bedient werden und wie die Zukunft dieser, für den Automobilbau besonders wichtigen Märkte, aussieht.

Das Ziel des empirischen Teils ist die Ermittlung der Wichtigkeit diverser Standorte aus Sicht eines unabhängigen Experten der Automobilbranche. Hier soll erfasst werden wie diese Person die Standortsituation der europäischen Hersteller einschätzt und ob diese, seiner Meinung nach, maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der geleisteten Arbeit und der Produkte hat. Außerdem sollen mit Hilfe des Interviews diverse Forschungsfragen, welche zu einem späteren Zeitpunkt Gestalt annehmen, überprüft werden. Schlussendlich sollen auch die Aussichten und Abschätzungen des Experten durch den empirischen Teil in die Diplomarbeit miteinbezogen und interpretiert werden.

1.3. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit besteht aus einem theoretischen Teil und einem empirischen Teil, wobei letzterer in Form eines Interviews mit einem ausgewählten Fachmann erfolgt.

Zu Beginn wird der Begriff des Standortfaktors näher erläutern. Hierzu soll auch ein genauer Einblick in die unterschiedlichen Arten der Faktoren, welche eine Unterteilung in qualitative und quantitative Faktoren erfahren, gegeben werden. Des Weiteren soll der Begriff Internationalisierungsstrategie erläutert und die verschiedenen möglichen Strategien dargestellt werden. Außerdem bedarf es einer Definition und genauen Abgrenzung des Terminus Automobilindustrie.

Im nächsten Schritt sollen die verschiedenen Methoden zur Standortbestimmung identifiziert werden. Zu diesem Zweck wird zunächst auf die Bewertungsmodelle näher eingegangen. Hierzu werden die gängigsten Verfahren in Form der Profilanalyse, der Nutzwertanalyse sowie des Punktbewertungsverfahrens, erörtert. Neben den Bewertungsmodellen werden ebenfalls die sogenannten Kostenmodelle behandelt, welche sich in statische und dynamische Verfahren aufgliedern lassen.

Erstere beinhalten unter anderem die Kostenvergleichsrechnung, letztere zum Beispiel die Kapitalwertmethode. Diese genannten Methoden werden im Zuge dessen noch näher erläutert.

Im darauffolgenden Teilbereich wird der Ablauf einer Standortanalyse dargestellt. Dies erfolgt im ersten Schritt durch die Festlegung der gewünschten oder auch geforderten Ziele bzw. Anforderungen an einen Standort, da dies als Basis der Berechnung anzusehen ist. Zusätzlich sollen in diesem Kapitel alternative Standorte bestimmt werden, die einen Vergleich bzw. eine Bewertung zwischen den einzelnen Standorten ermöglichen. Das Kapitel wird mit der Erläuterung der Ergebniskontrolle abgeschlossen.

Der dritte Abschnitt beschäftigt sich mit den aktuellen Standorten in der Automobilindustrie. Hierfür soll zuerst auf den geschichtlichen Hintergrund einiger Standorte bekannter Automobilhersteller eingegangen werden. Damit soll die Bedeutsamkeit des geschichtlichen Hintergrunds für die Standortwahl ergründet werden. Des Weiteren soll die geographische Lage von Standorten der Automobilhersteller in Verbindung mit der Infrastruktur des jeweiligen Landes anhand einer eigens dafür erstellen Karte beispielhaft dargestellt werden. Ebenso soll ermittelt werden ob die Qualität der hergestellten Automobile im Zusammenhang mit den jeweiligen Standorten steht oder ob aufgrund der Standardisierung der Abläufe keine Qualitätsunterschiede mehr auszumachen sind. Im Anschluss daran sollen mögliche Motive und Ursachen für Standort- und Produktionsverlagerungen innerhalb eines Staates, aber auch ins Ausland, thematisiert werden. Im letzten Bereich wird die derzeitige und mögliche zukünftige Entwicklung des Automobilmarktes in Europa, mit einem Exkurs auf die stark wachsenden Märkte in China und Indien, erläutert.

Im vorletzten Kapitel, dem empirischen Teil, wird ein Interview geführt werden, welches die Meinung eines Experten zur Automobilindustrie und deren Entwicklungen widerspiegeln soll. Zu diesem Zweck werden zuerst die Ziele des Interviews festgelegt. Die Fragen des Interviews werden aufbauend auf der Diplomarbeit erstellt, im Folgeschritt erfolgt eine Auswertung des geführten Interviews, um eine aktuelle Lage sowie die zukünftige Entwicklung aus Sicht des

Experten darlegen zu können. Schlussendlich sollen die Erkenntnisse noch des Interviews noch interpretiert werden.

Zum Abschluss werden die Ergebnisse und die daraus resultierenden Maßnahmen der vorliegenden Arbeit abschließend noch einmal zusammengefasst.

2. Theoretischer Teil/Grundlagen

2.1. Grundlagen/Begriffserklärung

In den folgenden drei Subkapiteln werden die Grundlagen und Begriffe zum Thema Standortplanung in der Automobilindustrie, wie zum Beispiel die unterschiedlichen Arten von Standortfaktoren usw. erläutert.

2.1.1. Standortfaktoren

In diesem Abschnitt wird der Begriff der Standortfaktoren, oftmals auch als Standortbedingungen bezeichnet, theoretisch dargestellt. Der Begriff besteht aus zwei Teilen, den Termini Standort und Faktoren. Hansmann definiert in seinem Buch Standortplanung den Begriff Standort eines Unternehmens als „den geographischen Ort, an dem der Industriebetrieb Güter erstellt oder verwertet werden“³. Sönke erklärt den Standort als „derjenige Ort innerhalb eines Wirtschaftsraumes [...], an dem sich seine Verwaltungs- und Fertigungsstätten, seine Lager und andere Baulichkeiten befinden“⁴. Dies beinhaltet auch den Grundsatz, dass ein Unternehmen mehrere verschiedene Produktions-, Lager- oder auch Verwaltungsstandorte haben kann.⁵ Der Begriff des Faktors wird im Gabler Wirtschaftslexikon im Allgemeinen als „wichtiger Umstand, Gesichtspunkt“⁶ bezeichnet, welcher im Kontext dieser Diplomarbeit zum Tragen kommt.

Somit wird der Begriff des Standortfaktors im Gabler Wirtschaftslexikon einfach als „die Gesamtheit aller Faktoren, die ein Unternehmen bei der Wahl eines Standortes berücksichtigt“⁷ definiert. Eine andere Erklärung liefert Peters, der unter einem Standortfaktor all jene Einflussgrößen versteht, „die von Ort zu Ort unterschiedlich

³ Hansmann zitiert in Hansmann, Karl-Werner: Industrielles Management, 8. Auflage, München 2006, S. 107.

⁴ Peters, Sönke; Brühl, Rolf; Stelling, Johannes Norbert: Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 2005, S. 56.

⁵ Vgl. ebenda, S. 56.

⁶ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Faktor, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57719/faktor-v6.html>, am 9. April 2015.

⁷ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Standortfaktor, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/standortfaktoren.html>, am 9. April 2015.

auf die verschiedenen Komponenten der betrieblichen Zielsetzung [...] einwirken können.“⁸

Erstmals wurde der Begriff des Standortfaktors von Alfred Weber verwendet, welcher den Standortfaktor als „einen seiner Art nach scharf abgegrenzten Vorteil, der für eine wirtschaftliche Tätigkeit dann eintritt, wenn sie sich an einem bestimmten Ort, oder auch generell an Plätzen bestimmter Art vollzieht“⁹ beschreibt. Der Begriff des Vorteiles bezieht sich hier auf die Möglichkeit ein Produkt kostengünstiger herzustellen als an einem anderen Ort.¹⁰ Neben der volkswirtschaftlichen Standorttheorie nach Weber gibt es noch einen weiteren klassischen Grundsatz zur Bewertung von Standortfaktoren, nämlich das Diamantkonzept nach Porter, sowie modernere Arten der Einteilung, wie die der Push- und Pull-Faktoren und die harten und weichen Standortfaktoren.¹¹ Die Anwendung der klassischen Standorttheorien wird jedoch heutzutage als problematisch angesehen, da hier der Grundsatz vertreten wird, dass sich alle Faktoren in Geldeinheiten ausdrücken lassen. Der Ansatz der harten und weichen Faktoren hingegen, differenziert zwischen in Geldeinheiten bewertbare und nicht-bewertbare Faktoren, wobei die weichen für all jene Faktoren stehen, die sich nicht in Geldeinheiten ausdrücken lassen und zusätzlich auch schwer messbar sind.¹² Die Zuteilung, ob es sich um einen weichen oder harten Faktor handelt, ist jedoch nicht immer eindeutig, da unter besonderen Umständen ein Faktor beide Aspekte beinhalten kann. Ein Beispiel hierzu liefert Godau, welcher den Faktor der Standortkosten in Europa als harten Faktor ansieht, da dieser abschätzbar und auch messbar sei. Durch Korruption und Willkür, beispielsweise in Osteuropa, seien diese Kosten jedoch nur noch schwer zu berechnen, wodurch sie nach Godau zu einem weichen Standortfaktor werden.¹³

In der folgenden Abbildung ist nun die grundlegende Aufgliederung in harte und weiche Faktoren zu sehen. Hier wird deutlich, dass bestimmte Faktoren, wie bereits

⁸ Peters, Sönke; Brühl, Rolf; Stelling, Johannes Norbert: a.a.O., 2005, S. 56.

⁹ Weber, Alfred zitiert in ebenda, S. 56.

¹⁰ Vgl. ebenda, S. 56.

¹¹ Vgl. Stember, Jürgen; Göbel, André (Hrsg.): *Verwaltungsmanagement für Unternehmen*, Berlin 2008, S. 94.

¹² Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 9.

¹³ Vgl. Godau, Martin: *Die Bedeutung weicher Standortfaktoren bei Auslandsinvestitionen mit besonderer Berücksichtigung des Fallbeispiels Thailand*, Hamburg 2006, S. 94.

vorhergehend beschrieben, im Grenzbereich liegen und somit beiden Kategorien zugeordnet werden können.

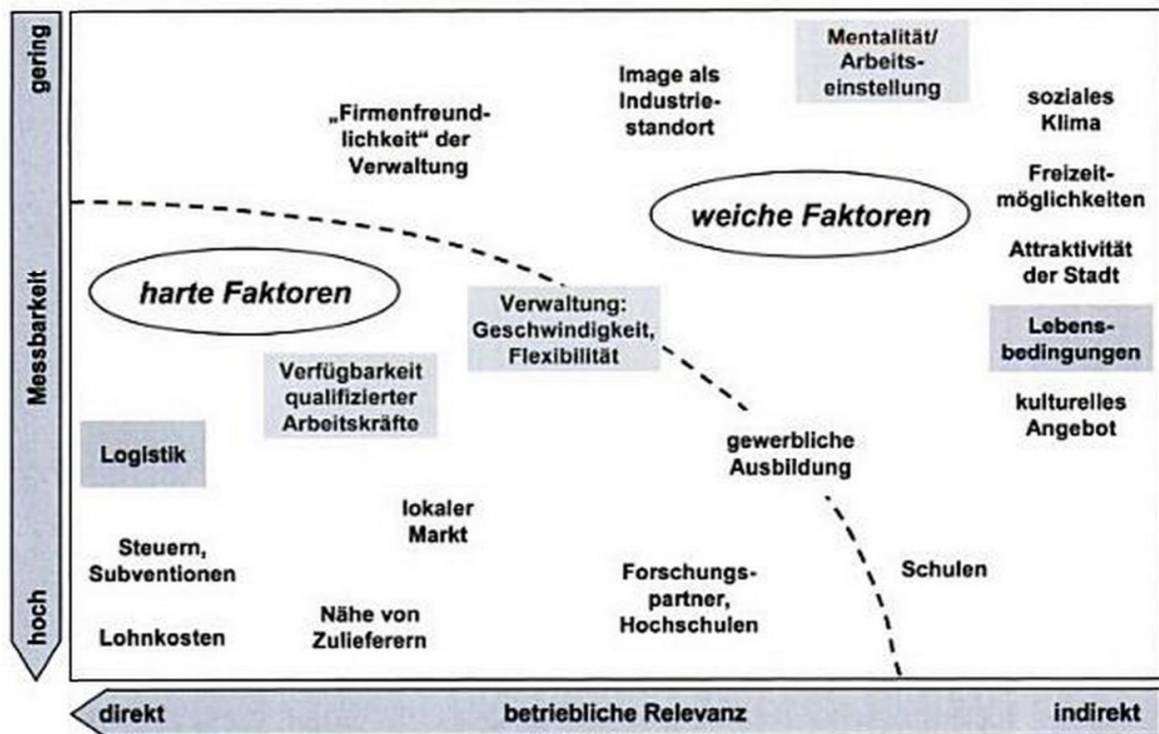


Abbildung 1: Harte und weiche Standortfaktoren¹⁴

Die Bedeutung der einzelnen Standortfaktoren bzw. deren Wichtigkeit hängt jedoch von den unterschiedlichen Branchen und Unternehmen ab, welche aufgrund der verschiedenen Interessen auch andere Faktoren als mehr oder weniger wichtig ansehen können. Dies führt dazu, dass die Standortqualität als subjektiv anzusehen ist, weshalb keine allgemein gültige Aussage über die Qualität eines Standortes getroffen werden kann.¹⁵ Hansmann teilt die Standortfaktoren in qualitative und quantitative Faktoren ein, die dem Prinzip der Einteilung in harte und weiche Standortfaktoren jedoch sehr ähnlich ist.¹⁶ Diese werden nachfolgend näher dargebracht.

¹⁴ Daum, Andreas; Greife, Wolfgang; Przywara, Rainer: BWL für Ingenieure und Ingenieurinnen, Wiesbaden 2010, S. 188.

¹⁵ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 8.

¹⁶ Vgl. Hansmann, Karl-Werner: a.a.O., 2006, S.108f.

2.1.1.1. Qualitative Faktoren

Im Folgenden werden zunächst die qualitativen Standortfaktoren erläutert. Der Begriff Qualität, wird dabei nach DIN EN ISO 9000:2005 wie folgt beschrieben wird: Die Qualität ist der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale alle Anforderungen erfüllt“¹⁷. In anderen Worten: „Qualität einer Einheit ist ihre Beschaffenheit, gemessen an den Bedürfnissen der relevanten Anspruchsgruppen.“¹⁸ Somit kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Kunden Bedürfnisse bzw. Ansprüche haben und diese mit der Beschaffenheit bzw. Leistung des Produktes weitestgehend übereinstimmen sollten. Bezogen auf die Standortwahl steht die Beschaffenheit oder Leistung des Produktes für die jeweiligen Faktoren eines Standortes, und die Bedürfnisse sind die Anforderungen, die ein Unternehmen an den jeweiligen Standort stellt.

Des Weiteren ist hier noch zu erwähnen, dass die qualitativen Faktoren keinen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dies liegt an dem bereits erwähnten Fakt, dass sie nur schwer messbar sind und deshalb von den Unternehmen bzw. Planungs- und Entscheidungsträgern geschätzt werden müssen, wodurch sie einer gewissen Subjektivität unterliegen.¹⁹ Die nachstehende Grafik zeigt die gängigsten qualitativen Standortfaktoren.

¹⁷ DIN EN ISO 9000:2005.

¹⁸ Vollert, Klaus: Seminar Qualitätsmanagement, Salzburg 2014, S. 5.

¹⁹ Vgl. Hansmann, Karl-Werner: a.a.O., 2006, S. 108f.

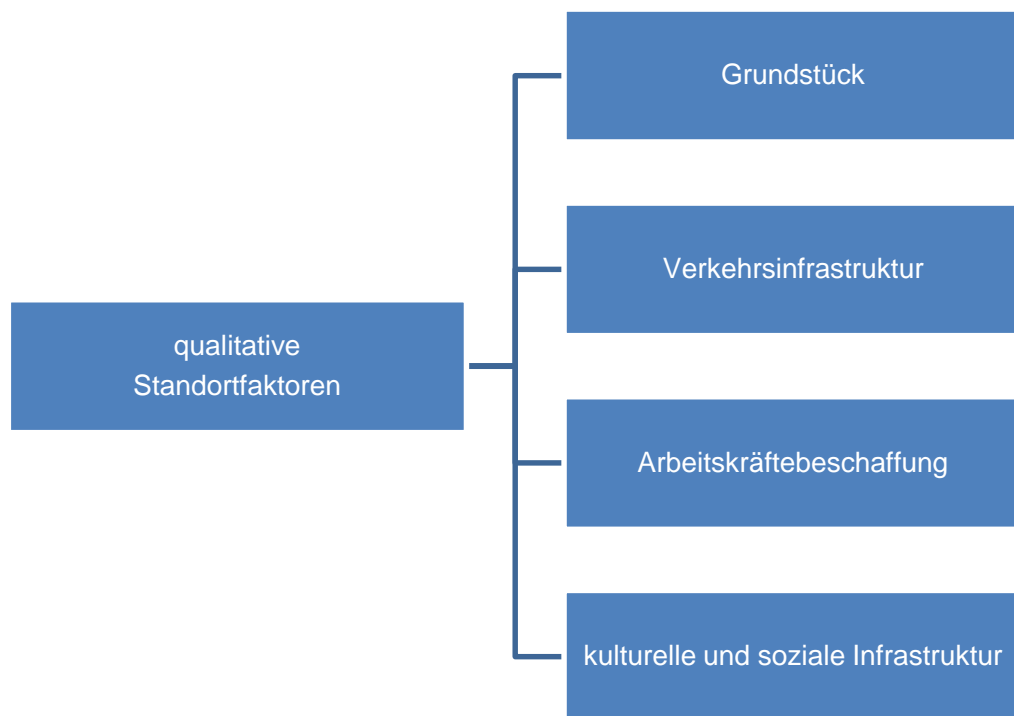


Abbildung 2: Qualitative Standortfaktoren²⁰

Um die Bedeutung der einzelnen Standortfaktoren klarer zu machen, werden diese nun näher aufgeschlüsselt. Der erste Punkt 'Grundstück' umfasst dabei die Lage, die Form sowie die Bodenbeschaffenheit. Im Weiteren werden die Einflüsse der Umgebung und die Möglichkeiten der Grundstückserweiterung zu diesem Punkt gezählt.²¹ Hier zeigt sich auch die unterschiedliche, branchenabhängige Betrachtung der einzelnen Faktoren, da beispielsweise Unternehmen der Bergbaubranche unterschiedliche Anforderungen an ein Grundstück haben als jene der Automobilindustrie. Die Erweiterungsmöglichkeiten, besser gesagt das Fehlen solcher ist oftmals der Grund, weshalb Unternehmen bestimmte Standorte nicht mehr weiterführen können und den Neuaufbau an einem passenderen Standort vollziehen müssen.²²

²⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Köbernik, Gunnar: Seminar Fabrikplanung, Salzburg 2014, S. 89.

²¹ Vgl. Köbernik, Gunnar: a.a.O., 2014, S. 89.

²² Vgl. Kaiser, Karl-Heinz: Industrielle Standortfaktoren und Betriebstypenbildung, Berlin 1979, S. 34.

Die Verkehrsinfrastruktur als zweiter Standortfaktor umfasst nicht nur die Anbindung zu Personen- und Güterverkehrsnetzen, wie Bahnhöfe oder Flughäfen, sondern auch die Verfügbarkeit von Speditionsunternehmen.²³ Nuhn beschreibt in seinem Buch Verkehrsgeographie, dass der Punkt der Verkehrsinfrastruktur früher als einer der wichtigsten Faktoren angesehen wurde. Jedoch verlor dieser im Laufe der Zeit durch den weitestgehend guten Ausbau der Verkehrsnetze in Europa etwas an Bedeutung. Die Verkehrsinfrastruktur wird auch heute oftmals, so Nuhn, als ausschlaggebender Faktor betrachtet beim Vorliegen von ähnlichen Standorten.²⁴ Das Institut für Mobilitätsforschung führte eine zweijährige Studie durch, in der die Infrastruktur in sieben europäischen Ländern untersucht wurde. Diese ergab, dass die Niederlande eines der dichtesten Netze von Bundesstraßen und Autobahnen haben; Deutschland liegt in diesem Vergleich nur im Mittelfeld. Nichtsdestoweniger besitzt Deutschland eine sehr gute Schieneninfrastruktur sowie Verbindungsgüte.²⁵ Laut Anselm wird dabei unter Verbindungsgüte die „Durchschnittsgeschwindigkeit um von A nach B zu kommen“²⁶ verstanden.

Als weiterer qualitativer Standortfaktor wird die Arbeitskräftebeschaffung genannt. Diese beinhaltet unter anderem die Bevölkerungsstruktur, also demographische Zusammensetzung der Bevölkerung, den Ausbildungsstandard sowie die Arbeitskraftreserven. Darüber hinaus werden Konkurrenzunternehmen auf dem Arbeitsmarkt auch zum Punkt der Arbeitskräftebeschaffung gezählt.²⁷ Die Bevölkerungsstruktur wird in Zukunft einen großen Einfluss auf Unternehmen in Deutschland, aber auch in anderen Industrieländern, haben, da auf der einen Seite eine niedrige Geburtenrate vorliegt und auf der anderen Seite ein Mangel an gut ausgebildeten Facharbeitern herrscht.²⁸ Der letzte Punkt befasst sich mit der kulturellen und sozialen Infrastruktur, zu der Wohnraum für Mitarbeiter und Bildungs- und Kultureinrichtungen, wie Schulen, Universitäten, Theater und Museen, gezählt werden. Zusätzlich sind auch Krankenhäuser und die

²³ Vgl. Gunnar, Köbern: a.a.O., 2014, S. 89.

²⁴ Vgl. Nuhn, Helmut; Hesse, Markus: Verkehrsgeographie, Paderborn 2006, S. 306.

²⁵ Vgl. Anselm, Marina: Deutschlands Straßen sind nur Mittelmaß, <http://www.welt.de/wirtschaft/article1210463/Deutschlands-Strassen-sind-nur-Mittelmaass.html>, am 17. April 2015.

²⁶ Ebenda.

²⁷ Vgl. Gunnar, Köbern: a.a.O., 2014, S. 89.

²⁸ Vgl. Herwig, Birg: Die ausgefallene Generation: Was die Demographie über unsere Zukunft sagt, 2. Auflage, München 2006, S. 134.

landschaftliche Lage, womit die Zentralität des Standortes gemeint ist, Bestandteil dieser Gruppe.²⁹

2.1.1.2. Quantitative Faktoren

Die quantitativen Faktoren sind das Gegenstück zu den qualitativen Standortfaktoren gegenüber. Quantität wird grob als „bestimmte Menge von etwas“³⁰ definiert. Somit wird über die Quantität eine Anzahl oder, wie eingangs erwähnt, im Falle der Standortplanung eine Menge eines Standortfaktors angegeben.

Im Gegensatz zu den qualitativen Standortfaktoren kann nun bei den quantitativen Faktoren der Beitrag zum Unternehmenserfolg direkt gemessen werden.³¹ Wie in der folgenden Darstellung zu sehen ist, handelt es sich bei den quantitativen Faktoren im Bereich der Standortplanung ausschließlich um monetäre Bewertungen. Bei diesen liegt, anders als bei den qualitativen Faktoren, eine größere Anzahl an unterschiedlichen Bewertungsmöglichkeiten vor, welche nun nachfolgend dargestellt werden.

²⁹ Vgl. Gunnar, Köbernik: a.a.O., 2014, S. 89.

³⁰ Bibliographisches Institut: Quantität
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Quantitaet>, am 18. April 2015.

³¹ Vgl. Hansmann, Karl-Werner: a.a.O., 2006, S. 108f.

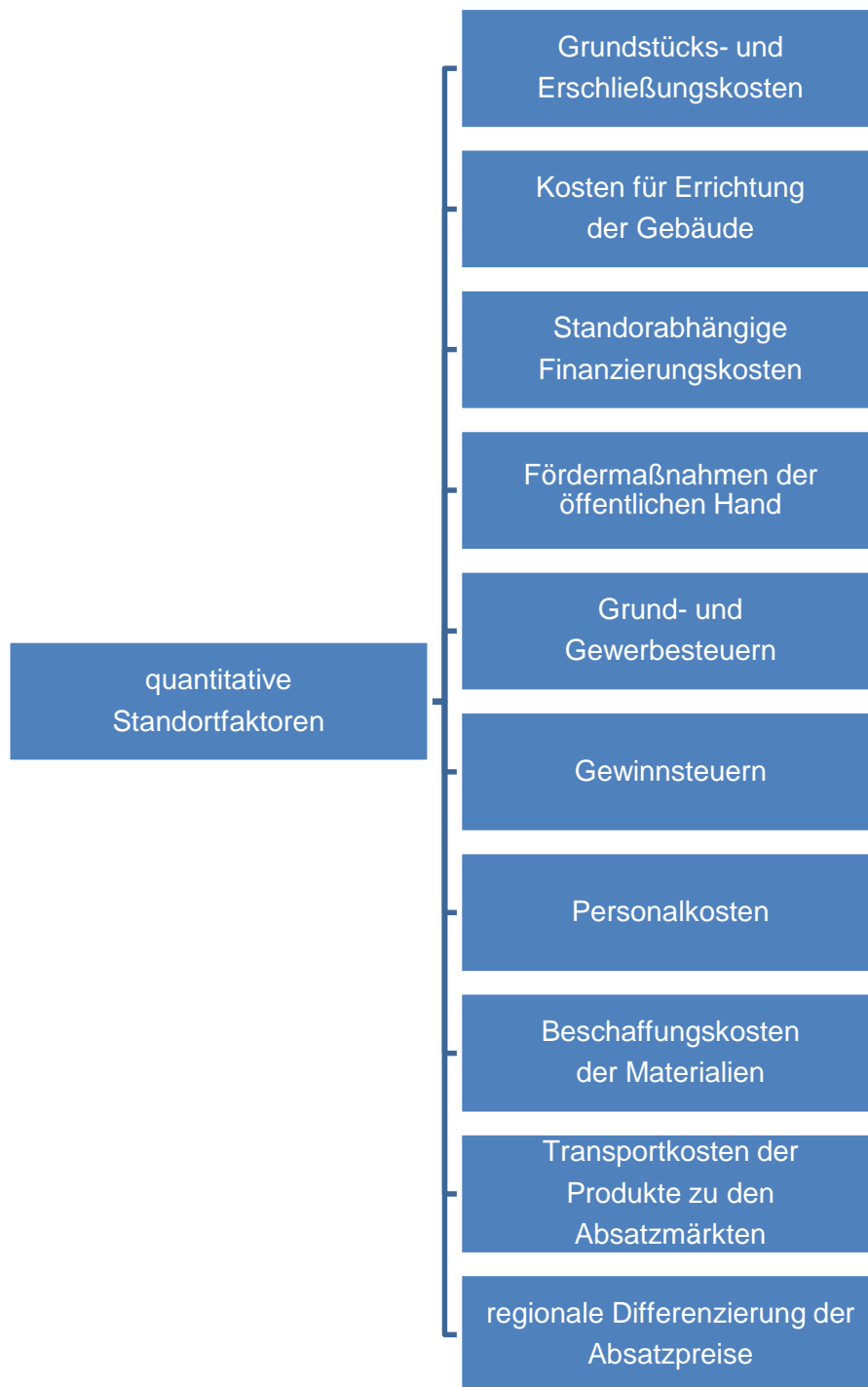


Abbildung 3: Quantitative Bewertungsfaktoren³²

Den ersten Faktor bilden die Grundstücks- und Erschließungskosten, wobei der Punkt der Grundstückskosten, meines Erachtens, selbsterklärend ist. Hierzu ist lediglich zu erwähnen, dass es drei unterschiedliche Bereiche gibt, nämlich Wohn-, Gewerbe- und Industriegebiete, in denen Bebauungen stattfinden können, wobei

³² Eigene Darstellung in Anlehnung an Köbernik, Gunnar: a.a.O., 2014, S. 89.

nur die letzten zwei für Unternehmen von Interesse sind. Der Unterschied zwischen diesen beiden besteht darin, dass Betriebe und Unternehmen mit einem hohen Störgrad in Industriegebieten angesiedelt sein müssen. Wobei unter einem hohen Störgrad hierbei eine erhebliche Belastung der Umwelt, beispielsweise in Form von Lärm oder Staub zu verstehen ist. Diese Betriebe sind in anderen Gebieten nicht zulässig.³³ Die Erschließungskosten werden im Gabler Wirtschaftslexikon als „im Wesentlichen öffentliche Abgaben für die Erstanlage einer Straße, für den Erstanschluss an eine gemeindliche Kanalisation oder Gas- und Stromversorgung“³⁴ beschrieben. Hierzu ist nennenswert, dass die Erschließungskosten bei Erstanlage oftmals einen erheblichen Anteil an den Gesamtkosten des Grundstückes haben können.

Als weiterer Standortfaktor sind die Kosten für die Errichtung von Gebäuden zu nennen. Diese richten sich nach der vom Unternehmen erstellten Bau- bzw. Leistungsbeschreibung, worin der Bauherr seine Wünsche und Vorstellungen einbringen kann. Zusätzlich sollte diese möglichst detailliert erfolgen, sodass es in der Bauphase zu keinen unnötigen Verzögerungen kommen kann.³⁵ Je nach gewünschter Ausstattung der Gebäude können die Kosten für diese sehr unterschiedlich ausfallen. Ein Pharmakonzern kann beispielsweise höhere Anforderungen an ein Gebäude haben als ein Fertigungsbetrieb für Metallwaren.

Der nächste Aspekt umfasst die standortabhängigen Finanzierungskosten, welche ebenfalls teilweise mit den Errichtungskosten eines Gebäudes verbunden sind, da diese auch je nach Standort unterschiedlich hoch sein können. Bei einer Finanzierung über ein Kreditinstitut versucht diese alle Risiken in ihre Bewertung miteinfließen zu lassen, woraus sich dann ein entsprechender Zinssatz ergibt.³⁶ Dies erfolgt mittels eines Kreditvergabeprozesses. Während dieses Prozesses wird das Unternehmen einer genauen Prüfung über die „wirtschaftliche und persönliche

³³ Vgl. Krautzberger, Michael; Söfker Wilhelm: Baugesetzbuch: Leitfaden mit Synopse, 9. Auflage, Heidelberg 2014, S. 349.

³⁴ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Erschließungskosten, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erschliessungskosten.html>, am 20. April 2015.

³⁵ Vgl. Metzger, Bernhard; Aschenbrenner Helmut: Baukosten: So sparen Sie und umgehen die häufigsten Fallen, 1. Auflage, München 2006, S. 119.

³⁶ Vgl. Betsch, Oskar; Groh, Alexander P.; Schmidt, Kay: Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen, München 2000, S. 143ff.

Situation des Kreditnehmers“³⁷ unterzogen um die Kreditwürdigkeit zu ermitteln. Sollte nun ein Standort aufgrund fehlender politischer Sicherheit oder ähnlichem ein höheres Risiko aufweisen, wird der Zinssatz ein anderer sein als in Gebieten mit hoher politischer Sicherheit. Die politische Sicherheit wird jedoch aus Sicht des Unternehmers oft als weniger kritisch angesehen. Daraus resultiert eine sinkende Attraktivität des Standortes, welche aber, laut Schuster, durch Teilfinanzierung von ,am neuen Standort, befindlichen Banken, reduziert werden kann, da diese zumeist an einer Wertsteigerung der Region interessiert sind.³⁸

Ein weiterer quantitativer Standortfaktor sind die Fördermaßnahmen der öffentlichen Hand, welche auch unter dem Begriff der Wirtschaftsförderung bekannt sind. Dieser Begriff wird im Gabler Wirtschaftslexikon als „Maßnahme der Wirtschaftspolitik zur selektiven Begünstigung bestimmter wirtschaftlicher Tatbestände oder Verhaltensweisen“ definiert, wobei es sich hier nicht um gesamtwirtschaftliche Förderung, wie Wachstumsbelegung, sondern um die Unterstützung einzelner Unternehmen, Branchen oder auch Gebiete handelt.³⁹ Rüdiger liefert eine andere Definition, welche die Wirtschaftsförderung als, „die Gesamtheit aller Maßnahmen, die von Bund, Länder und Kommunen getroffen werden, um die wirtschaftliche Entwicklung innerhalb dieser Gebietskörperschaften günstig zu beeinflussen“⁴⁰, beschreibt. Des Weiteren wird zwischen direkter und indirekter Wirtschaftsförderung unterschieden. Unter ersterer versteht man die direkte Unterstützung einzelner Unternehmen bzw. Betriebe, beispielsweise durch Gewährung von Zuschüssen oder durch den Erlass von Kommunalabgaben.⁴¹ Oftmals wird auch bei der direkten Wirtschaftsförderung der Begriff Fördermittel verwendet.⁴² Die indirekte Wirtschaftsförderung hingegen umfasst das gesamte Umfeld von Betrieben. Hier wird nicht der Betrieb an sich unterstützt, sondern das unmittelbare Umfeld, oder anders bezeichnet seine nähere Umgebung, erfährt eine

³⁷ Vgl. Österreichische Nationalbank (Hrsg.): Kreditvergabeprozess und Kreditrisikomanagement, Wien 2004, S. 19.

³⁸ Vgl. Betsch, Oskar; Groh, Alexander P.; Schmidt, Kay: a.a.O., 2000, S. 143ff.

³⁹ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Wirtschaftsförderung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wirtschaftsfoerderung.html>, am 22. April 2015.

⁴⁰ Rüdiger, Robert; Konegen, Norbert (Hrsg.): Globalisierung und Lokalisierung, Münster 2006, S. 136.

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 136.

⁴² Vgl. Icks, Annette; Richter, Michael: Innovative kommunale Wirtschaftsförderung, Wiesbaden 1999, S. 16.

Verbesserung der gegenwärtigen Situation. Dies geschieht zum Beispiel durch Aufwertung der gegebenen Infrastruktur, wie die Erneuerung oder den Ausbau von Zufahrtsstraßen.⁴³ Hierunter werden ebenfalls steuerliche oder tarifliche Vergünstigungen verstanden.⁴⁴

Zusätzlich dazu lassen sich auch die Grund- und die Gewerbesteuer zur Gruppe der quantitativen Standortfaktoren zählen. Die Grundsteuer wird nach §3 Abs. 2 AO zu den Real- oder Objektsteuern. Wie der Name bereits aussagt, wird hier der Grundbesitz besteuert. Die Bemessungsgrundlage ist jedoch nicht von individuellen Verhältnissen des Eigentümers abhängig, sondern wird unabhängig von diesen ermittelt. Grundsätzlich gibt es noch zu erwähnen, dass nur jener Grundbesitz besteuert wird, welcher im Inland liegt.⁴⁵ Die Gewerbesteuer, auch Gewerbeertragssteuer, zählt ebenso wie die Grundsteuer zu den Real- oder Objektsteuern. Diese hat die gleichen Grundsätze wie die oben bereits erwähnte Grundsteuer, jedoch wird hier nicht das Grundstück, sondern die Ertragskraft eines Betriebes, häufig auch als Gewerbeertrag bezeichnet, besteuert.⁴⁶ Zusätzlich ist in diesem Kontext noch der Hebesatz, welcher Grund- und Gewerbesteuer betrifft, zu nennen. Dieser ist ein einheitlich festgesetzter Prozentsatz, der den Steuermessbetrag vervielfältigen soll und für alle Unternehmen einer Gemeinde gilt. Die Höhe des Hebesatzes wird von den Gemeinden selbst bestimmt, sofern kein höherer festgelegt wurde beträgt er im Normalfall 200% des Steuermessbetrags, kann aber für Grundsteuer und Gewerbesteuer unterschiedlich hoch sein.⁴⁷

Der sechste Abschnitt der quantitativen Standortfaktoren umfasst die Gewinnsteuern, wobei hier besonderes Augenmerk auf die internationale Betrachtung gelegt wird, da hier sehr große Unterschiede zwischen den Staaten herrschen. Zunächst bedarf es jedoch einer genaueren Erläuterung bzw. Abgrenzung des Begriffs Gewinnsteuer. Oftmals fällt der Begriff in Verbindung mit der Ertragsbesteuerung. Hierunter versteht man laut Gabler Wirtschaftslexikon die „grundlegende Besteuerungsweise, die an fließenden Erträgen aus Objekten

⁴³ Vgl. Rüdiger, Robert; Konegen, Norbert (Hrsg.): a.a.O, 2006, S. 136.

⁴⁴ Vgl. Icks, Annette; Richter, Michael: a.a.O., 1999, S. 16.

⁴⁵ Vgl. Scheffler, Wolfram: Besteuerung von Unternehmen I: Ertrag- und Substanzsteuern, Band 1, 12. Auflage, Heidelberg 2012, S. 364f.

⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 235.

⁴⁷ Vgl. Jasper, Lothar Th.: Steuerrecht in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden 2005, S. 255.

(Grundstücken, Gebäuden, Gewerbebetrieben) ansetzt“⁴⁸. Die Gewinnsteuern sind jedoch nicht identisch mit den Ertragssteuern, da hierbei der Ertrag abzüglich des Aufwands bzw. der Kosten, also der Gewinn, als Berechnungsgrundlage herangezogen wird. Während die Gewinnsteuern immer zur Gruppe der Ertragsteuern zählen, ist dies umgekehrt nicht der Fall. Allgemein wird zwischen drei Arten von Gewinnsteuern unterschieden und zwar zwischen Gewerbeertragssteuer, der Körperschafts- und der Einkommensteuer.⁴⁹ Die Körperschaftssteuer findet jedoch nur bei Kapitalgesellschaften Anwendung, wobei die AG und die GmbH hier die bekanntesten Vertreter sind. Die Einkommenssteuer kommt hingegen bei Einzelunternehmern und Personengesellschaften, zum Beispiel OHG, KG oder GbR, zum Tragen.⁵⁰ Da der Großteil aller Unternehmen in der Automobilbranche zu den Kapitalgesellschaften gezählt werden kann, zeigt die nachfolgende Graphik die unterschiedlichen Steuersätze der Körperschaftssteuer in Europa an. Darin zeigt sich, dass Länder wie Irland, Bulgarien, Zypern und andere über sehr niedrige Steuersätze verfügen, während diese in Frankreich, Portugal und Deutschland verhältnismäßig hoch sind.

⁴⁸ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Ertragsbesteuerung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/ertragsbesteuerung.html#erklaerung>, am 24. April 2015.

⁴⁹ Vgl. ebenda.

⁵⁰ Vgl. Dinkelbach, Andreas: Einkommensteuer Körperschaftsteuer, Köln 2006, S. 169.

Land	Steuersatz [%]	Land	Steuersatz [%]
Belgien	34	Malta	35
Bulgarien	10	Niederlande	25
Dänemark	24,5	Österreich	25
Deutschland	30,2	Polen	19
Estland	21	Portugal	31,5
Finnland	20	Rumänien	16
Frankreich	34,4	Schweden	22
Griechenland	26	Slowakei	22
Irland	12,5	Slowenien	17
Italien	27,5	Spanien	30
Kroatien	20	Tschechien	19
Lettland	15	Ungarn	19
Litauen	15	Vereinigtes König.	21
Luxemburg	29,2	Zypern	12,5

Tabelle 1: Körperschaftsteuersätze Europa⁵¹

Als weiterer quantitativer Standortfaktor sind die Personalkosten zu erwähnen. Generell werden die Personalkosten als „alle durch den Einsatz von Arbeitnehmern entstehenden Kosten“⁵² definiert. Wickel-Kirsch zitiert die von Wolfgang Mag verwendete Definition, in der Personalkosten als „der bewertete betriebliche Verbrauch an menschlicher Arbeitsleistung in einer Periode, Kosten, die durch den Personaleinsatz entstehen“⁵³ beschrieben werden. Die Personalkosten haben einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens und beeinflussen daher auch den Unternehmensgewinn. Allgemein wird der Anteil der Personalkosten bei produzierenden Unternehmen oder Betrieben im Bereich von 30% angegeben.⁵⁴ Die Personalkosten setzen sich dabei aus Fertigungs-, Hilfslöhnen, Gehälter sowie gesetzlichen und freiwilligen Sozialkosten zusammen. Ebenfalls werden noch sonstige Personalkosten, wie beispielsweise Kosten für die Mitarbeiterakquisition und Abfindungskosten, hinzugezählt.⁵⁵ Bezogen auf die

⁵¹ eigene Darstellung in Anlehnung an
<http://wko.at/statistik/eu/europa-steuersaetze.pdf>, am 24. April 2015.

⁵² Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Personalkosten,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalkosten.html>, am 24. April 2015.

⁵³ Mag, Wolfgang zitiert in Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke: Personalwirtschaft, Wiesbaden 2008, S. 163.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 163.

⁵⁵ Vgl. Bühner, Rolf: Personalmanagement, 3. Auflage, München 2005, S. 350f.

Automobilindustrie liegen die Personalkosten, laut einem Artikel in "Der Welt", bei der Golf-Klasse bei ca. 15% der Gesamtkosten eines in Deutschland hergestellten Autos. In diesem Artikel wird auch der Vergleich zu osteuropäischen Ländern gezogen, in denen der Anteil der Personalkosten um 60% niedriger ist als in Deutschland.⁵⁶

Der nächste Aspekt in der Liste der quantitativen Standortfaktoren beschreibt die Beschaffungskosten der Materialien, oder einfach ausgedrückt die Materialkosten. Neben dem bereits erwähnten Kostenblock der Personalkosten werden die Materialkosten als die bedeutendste Kostengruppe in produzierenden Unternehmen angegeben.⁵⁷ Die Materialkosten setzen sich aus den Materialeinzel- und den Materialgemeinkosten zusammen.⁵⁸ Erstere beinhalten Kosten für Rohstoffe, Zwischenstoffe der Fertigung, aber auch Kosten für Fremdbezugsteile sind darin enthalten.⁵⁹ Die Materialgemeinkosten hingegen sind der prozentuale Aufschlag auf die Materialeinzelkosten und sollen beispielsweise die Kosten der Bestellung, der Eingangskontrolle, des innerbetrieblichen Transportes oder auch Kosten des Lagers, sofern vorhanden, abdecken. Generell sollen mit Gemeinkostenzuschlägen jene Kosten gedeckt werden, die dem Produkt nicht direkt zurechenbar sind.⁶⁰ Bei Fahrzeugen der Golf-Klasse liegen die Materialkosten, im Verhältnis zu den Gesamtkosten bzw. Selbstkosten, bei 53%. Dieser Prozentsatz ist jedoch leicht verfälscht, da bei den Kosten von Zukaufteilen auch die Personalkosten der Zulieferer enthalten sind. Somit würde sich ein etwas geringerer Prozentanteil ergeben.⁶¹

Zusätzlich werden die Transportkosten der Produkte zu den Absatzmärkten als quantitativer Faktor angesehen. Es gibt zwei unterschiedliche Arten des Transports, nämlich den innerbetrieblichen und den außerbetrieblichen Transport. Im

⁵⁶ Vgl. o. A. a: Was kostet das Personal für einen VW Golf, <http://www.welt.de/motor/article761348/Was-kostet-das-Personal-fuer-einen-VW-Golf.html>, am 25. April 2015.

⁵⁷ Vgl. Joos-Sachse, Thomas: Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 45.

⁵⁸ Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 3. Auflage, München 2009, S. 44.

⁵⁹ Vgl. Fiedler, Rudolf; Gräf, Jens: Einführung in das Controlling, München 2012, S. 120.

⁶⁰ Vgl. Melzer-Ridinger, Ruth: Materialwirtschaft und Einkauf, Band 1: Beschaffung und Supply Chain Management, 4. Auflage, München 2004, S. 227f.

⁶¹ Vgl. o. A. a: a.a.O., am 27. April 2015.

Folgenden wird jedoch nur der außerbetriebliche Transport bzw. die Zusammensetzung jener Kosten beschrieben. Zusätzlich werden die innerbetrieblichen Kosten über die Materialgemeinkosten abgedeckt, wie im vorherigen Punkt beschrieben wurde. Allgemein sollen beim Transport ein oder mehrere Güter mit Hilfe unterschiedlicher Transportmittel vom herstellenden Unternehmen zum Kunden geliefert werden. Gleichzeitig soll dies nicht nur mit einem möglichst geringen Aufwand an Kosten, sondern auch so schnell wie möglich geschehen.⁶² Wie bereits zu Beginn erwähnt, gibt es unterschiedliche Transportsysteme, wie Land-, zum Beispiel Straßen- und Schienengüterverkehr, Luft-, in Form von Luftfracht, und Wasserverkehr, welcher die Binnenschifffahrt und den Seeverkehr beinhaltet. Jedes dieser Transportmittel unterscheidet sich hinsichtlich der Kosten, der jeweiligen Flexibilität, aber auch im Hinblick auf Dauer und Geschwindigkeit. Heutzutage kommt es oftmals zu einer Kombination der genannten Transportmittel. Der Transport per LKW zählt jedoch zu den beliebtesten, da der größte Vorteil des LKW in seiner hohen örtlichen Flexibilität liegt.⁶³

Der letzte Faktor beschreibt die regionale Differenzierung der Absatzpreise, auch bekannt unter dem Begriff der Preisdifferenzierung. Unter Preisdifferenzierung versteht man den „Verkauf von sachlich gleichen Produkten (Sach- und Dienstleistungen) durch einen Anbieter an verschiedene Kunden/Kundengruppen zu einem unterschiedlichen Preis“⁶⁴. Es gibt unterschiedliche Formen der Preisdifferenzierung, nämlich die zeitliche, räumliche, abnehmerorientierte, auch als personelle Differenzierung bezeichnet, und die quantitative Preisdifferenzierung.⁶⁵ Aufgrund der Ausrichtung dieser Diplomarbeit werden nur jene Differenzierungsarten kurz näher erläutert, welche auch in der Automobilindustrie Anwendung finden. Die größte Bedeutung haben die abnehmerspezifische und die räumliche Preisdifferenzierung. Die zeitliche Differenzierung tritt ebenfalls auf, jedoch nicht in derselben Ausprägung wie die beiden erstgenannten. Erstere steht für die Differenzierung zwischen einzelnen Kundengruppen, worunter der Verkauf

⁶² Vgl. Pepels, Werner (Hrsg.): B2B-Handbuch Operations-Management, 2. Auflage, Düsseldorf 2009, S. 376ff.

⁶³ Vgl. Steven, Marion: BWL für Ingenieure, München 2012, S. 122f.

⁶⁴ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Preisdifferenzierung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preisdifferenzierung.html>, am 29. April 2015.

⁶⁵ Vgl. Holderried, Cornelius: Güterverkehr, Spedition und Logistik, München 2005, S. 304.

von Automobilen zu erheblich günstigeren Preisen an bestimmte Kunden verstanden wird. Diese sind zumeist gewerbliche Kunden mit Fuhrparks oder auch Mitarbeiter der Fahrzeughersteller. Bei der räumlichen Preisdifferenzierung werden in verschiedenen regionalen Märkten unterschiedliche Preise festgesetzt. Dies geschieht einerseits aufgrund der unterschiedlichen Steuern in den jeweiligen Ländern, beispielsweise die NOVA in Österreich oder die Luxussteuer in China, andererseits liegt dies an den geographischen Unterschieden. Außerdem kann mit dieser Praxis die Konsumentenrente abgeschöpft werden. Die zeitliche Differenzierung der Preise in der Automobilbranche ist oftmals saisonal bedingt, Cabrios werden oftmals im Herbst oder Winter zu geringeren Preisen angeboten.⁶⁶

2.1.1.3. Internationalisierungsstrategien

Der Begriff der Internationalisierung bedeutet, dass Unternehmen in ausländische Märkte eintreten. Dies geschieht beispielsweise durch kooperative Formen des Auslandsengagements in Form von Joint Ventures oder strategischen Allianzen, aber auch durch Exporte und Direktinvestitionen.⁶⁷ Nach Perlitz betrifft die Internationalisierung alle Bereiche eines Unternehmens und ist als unternehmensumfassend anzusehen.⁶⁸ Krystek liefert in seinem Handbuch „Internationalisierung“ verschiedene Definitionen des Begriffs. Grundsätzlich beschreibt er die Internationalisierung als bedeutende und nachhaltige Auslandstätigkeit eines Unternehmens. Dies kann laut Krystek „von einem hohen Exportanteil am (Gesamt) Umsatz bis hin zu einem weltumspannenden Netz von Direktinvestitionen reichen, mit Tochtergesellschaften, eigenen Produktionsstätten und Allianzpartnern in allen Regionen der Erde (Globalisierung)“⁶⁹. Dies verstärkt auf der einen Seite den internationalen Wettbewerb, auf der anderen Seite fördert es auch den weltweiten Einsatz von Ressourcen.⁷⁰

Somit wird der Begriff der Internationalisierungsstrategie nach dem Gabler Wirtschaftslexikon als „Gestaltung der Unternehmensentwicklung über das

⁶⁶ Vgl. Diez, Willi: Automobil-Marketing, 5. Auflage, Landsberg am Lech 2006, S. 243ff.

⁶⁷ Vgl. Velesco, Serge: Seminar Internationales Management, Salzburg 2014, S. 27.

⁶⁸ Vgl. Perlitz, Manfred: Internationales Management, 5. Auflage, Stuttgart 2004, S. 8.

⁶⁹ Krystek, Ulrich; Zur, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung, 2. Auflage, Berlin 2002, S. 5.

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 5.

Wachstum in verschiedene Auslandsmärkte“⁷¹ definiert. Diese Strategien berücksichtigen Handlungen, welche einerseits das Unternehmen selbst, und andererseits die Unternehmensumwelt, zum Beispiel den Wettbewerb, betreffen.⁷² Kinkel unterscheidet zwischen vier klassischen Internationalisierungsstrategien, nämlich „Erschließung ausländischer Absatzmärkte, Kostenreduktion durch Ansiedelung in Niedriglohnländern, Verlagerung der Produktion im Gefolge von Schlüsselkunden („Following Customer“), sowie Technologieerschließung bzw. Erschließung innovativer Wissensbestände durch Präsenz in den entsprechenden Agglomerationsräumen“⁷³, die in weiterer Folge, unter Bezugnahme auf die für die jeweiligen Strategien wichtigen Faktoren, erklärt werden.

Strategie der Markterschließung

Beginnend soll die Strategie der Markterschließung, bzw. jene Standortfaktoren die Einfluss darauf nehmen, erläutert werden. Der zentrale Bewertungsfaktor zur Festlegung eines neuen Standortes ist das realistisch ausschöpfbare Marktpotential. Zuerst bedarf es einer Ermittlung dieses Marktpotentials über Markt- und Wettbewerbsanalysen. Dies betrifft nicht nur den gegenwärtigen Stand des Marktes, sondern auch die mögliche zukünftige Entwicklung. Darauf aufbauend muss eine Absatzplanung erfolgen, welche im Normalfall unerwartete Schmälerungen beinhalten sollte. Dies ist von besonderer Bedeutung für kleine und mittlere Unternehmen, sogenannte KMU's. Die Werte dieser Unternehmen, bezüglich Kaufkraft oder Wettbewerbssituation, beruhen oftmals nicht auf allgemein zugänglichen Daten oder Bevölkerungszahlen, sondern werden über Schätzungen erfasst. Grundsätzlich ist der Eintritt in einen ausländischen Markt mit einer hohen Anzahl an Konkurrenten oder auch wenigen Unternehmen mit großem Marktanteil hier oftmals ein Ausschlusskriterium. Im Gegensatz dazu steht der Vorteil eines technologischen Vorsprungs gegenüber den Mitbewerbern, sofern dieser bei den Kunden auch zur Geltung gebracht werden kann. Des Weiteren werden auch die vorhandenen Marktkenntnisse als wichtiges Eintrittskriterium in einen

⁷¹ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Internationalisierungsstrategie, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationalisierungsstrategie.html>, am 30. April 2015.

⁷² Vgl. Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, 6. Auflage, München 2006, S. 823.

⁷³ Kinkel, Stefan (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung, 2. Auflage, Berlin 2009, S. 63.

ausländischen Markt angesehen. Trotz Recherchen und Marktanalysen sind die auf diesem Weg erlangten Kenntnisse oftmals nur unzureichend. Abhilfe können hier Informationen von ortsansässigen Quellen oder Reisen in das betreffende Land schaffen. Als weiterer Aspekt für den erfolgreichen Markteintritt wird der Zugriff auf mögliche vorhandene Vertriebswege oder Vertriebsnetzwerke angesehen. Dies wird jedoch auf unterschiedlichen Wegen von Unternehmen erreicht. Während kleine Unternehmen oftmals Schwierigkeiten haben, ein Vertriebsnetz aufzubauen, können größere Unternehmen, zum Beispiel durch Akquisition von Unternehmen mit bereits existierenden Vertriebswegen, dieses Problem einfacher lösen. Anzumerken ist hier noch, dass bei unsicherer zukünftiger Entwicklung Unternehmen sich grundsätzlich mit entsprechend erhöhten Kostenzuschlägen absichern sollen. Ein weiterer wichtiger Punkt, welcher immer mehr ins Gewicht fällt, sind die sogenannten After-Sales-Serviceleistungen. Hierdurch kann ein Unternehmen neben dem Verkauf von Produkten auch ein neues Geschäftsfeld erschließen. Wichtig zu erwähnen ist, dass diese vor Ort erfolgen müssen. Dadurch wird die Möglichkeit geschaffen, eine eigene Servicepräsenz an eben jenem Standort aufzubauen und daraus resultierenden Kunden einfacher bedienen zu können. Dies bringt zum einen den Vorteil, dass das Unternehmen schneller auf Probleme reagieren und diese lösen kann und erhöht auch noch zusätzlich, bei erfolgreicher Durchführung dieser After-Sales-Leistungen, die Reputation des Unternehmens. Der letzte wichtige Faktor dieser Strategie betrifft die Möglichkeit, Handelsbarrieren oder auch Zölle durch die Produktion vor Ort zu umgehen. Grundsätzlich gibt es zwei Strömungen, welche von Unternehmen zu beachten sind. Sehr oft bevorzugen Kunden in Ländern wie Indien, China oder auch Tschechien Erzeugnisse von lokalen Produzenten, auch unter dem Begriff ‚Buy Local‘ bekannt; selbst wenn diese oftmals nicht mit der Qualität und Lebensdauer ausländischer Produkte mithalten können. Dem gegenüber stehen wiederum Kunden, welche Produkte mit dem Terminus ‚Made in Germany‘ bevorzugen, auch wenn diese nicht direkt in Deutschland, sondern von einem deutschen Unternehmen vor Ort produziert werden. Letztendlich können auch noch

Währungsvorteile in Betracht gezogen werden, welche jedoch sehr schwer vorherzusagen sind, da diese starken Schwankungen unterliegen.⁷⁴

Strategie der Kostenreduktion

Kinkel beschreibt die Strategie der Kostenreduktion in vier Stufen, wobei jede jeweils eine andere Art von Kosten beschreibt. Prinzipiell sollen die im Folgenden beschriebenen Kosten immer einen Vergleich zwischen dem vorhandenen Standort und einem möglichen Standort im Ausland ziehen. Die erste Stufe beschäftigt sich im Wesentlichen mit allen Einzelkosten, zu dieser Gruppe zählen Lohn- und Gehaltskosten samt deren Nebenkosten sowie Material- und Transportkosten. Besondere Aufmerksamkeit wird der Entwicklung des Lohnniveaus und der Preise vor Ort geschenkt. Diese können beispielsweise durch Materialverknappung beträchtlich steigen und die Sinnhaftigkeit eines Auslandsengagements stark beeinträchtigen. Auch die Anpassung der osteuropäischen Länder an das mitteleuropäische Lohnniveau können Vorteile schnell zunichtemachen. In Asien sind die Entwicklungen der oben genannten Preise und Löhne an den Dollarpreis gekoppelt und demzufolge sehr sprunghaft bzw. instabil. Des Weiteren werden die Transportkosten aus weit entfernten Destinationen sehr oft unterschätzt, wodurch der Vorteil der Kostenreduktion durch den neuen Standort nicht mehr in dem ursprünglichen Maße gegeben sein kann. Zudem müssen oft Zwischenprodukte und Material aus dem Stammland des Unternehmens an den neuen Standort geliefert werden. Ursächlich liegt dies daran, dass die Qualität der Produkte vor Ort häufig nicht die Anforderungen des Unternehmens erfüllt, was im Endeffekt dazu führt, dass der Kostenvorteil am ausländischen Standort geschmälert wird. Die zweite Stufe beschreibt die durchschnittlichen Stückkosten am neuen Standort. Dies erfolgt im ersten Schritt durch die Bewertung der Lohnkosten und dem Produktivitätsniveau vor Ort. Einfluss darauf nimmt zum einen die Verfügbarkeit von Arbeitskräften sowie die Mitarbeiterfluktuation. Ein hoher Fluktuationsgrad kann die Kosten für die Suche in die Höhe treiben und auch das Anlernen neuer Mitarbeiter beeinflusst die Produktivität negativ. Gleiches gilt für die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften; beim Fehlen dieser muss zunächst in die Ausbildung der verfügbaren Mitarbeiter investiert werden. Dabei muss auch zu Beginn des

⁷⁴ Vgl. Kinkel, Stefan (Hrsg.): a.a.O., 2009, S. 66ff.

Produktionsprozesses mit einer verminderten Qualität gerechnet werden. Um die Kosten für die längeren Anlaufzeiten und die Sicherung der Qualität zu decken, wird in der Praxis sehr häufig der Multiplikator 2,5 auf die wichtigsten Zahlen angewendet. Die nächste Kostenart behandelt die Gemeinkosten, zu denen die Kosten für Aufbau, Betreuung, Koordination und Kontrolle zählen. Ebenfalls werden die Kosten für das Managementpersonal hinzugezählt, welche für den Aufbau und die Entwicklung eines neuen Standortes verantwortlich sind. Die Kosten für die Koordination können das Unternehmen soweit belasten, dass es sich letztendlich vom neuen Standort zurückziehen muss. Auch die Kosten für das Training und die Qualifizierung der Mitarbeiter werden oftmals unterschätzt; wie bereits erwähnt müssen am neuen Standort oft hohe Investitionen getätigt werden um das geforderte Qualitätsniveau zu erreichen und auch halten zu können. Die vierte und letzte Stufe umfasst die sogenannten versunkenen Kosten, auch als ‚Sunk Costs‘ bezeichnet. Diese stehen für Investitionen, die am Stammsitz des Unternehmens aufgegeben werden und dafür aber am neuen Standort aufgebracht werden oder aufgebracht werden müssen. Dies gilt zum Beispiel für Werbeaufwendungen, Forschungs- und Entwicklungskosten, aber auch für Kosten der Standortqualifizierung und Technologieanpassung. Der Vorteil der Kostenreduktion wird sehr häufig durch den verstärkten Einsatz manueller Tätigkeiten aufgrund der niedrigen Lohnkosten am ausländischen Standort generiert, wodurch die Produktion nicht 1:1 kopiert und am neuen Standort eingesetzt werden kann. Die Investitionen betreffend der Dienstleister und den Lieferanten müssen ebenfalls neu angesetzt werden, um eine ausreichende Qualität und Zuverlässigkeit dieser zu erreichen. Somit kann die Entwicklung dieser vorangetrieben werden um ein leistungsfähiges Netzwerk zu generieren. Die letzte Rubrik der ‚Sunk Costs‘ beinhaltet die Kosten die am Stammsitz des Unternehmens durch Konflikte, Motivationsprobleme und Vertrauensbrüche entstehen. Im Falle einer kostenorientierten Verlagerung der Produktion kann es zu einem Absinken des Leistungspotenzials der Mitarbeiter am Stammsitz kommen. Kinkel hebt ebenfalls noch hervor, dass das Auslandsengagement in Form der Kostenreduktion nicht auf

Fördermittel und Subventionen beruhen soll, da diese lediglich die Investitionskosten mindern sollten.⁷⁵

Strategie ‚Following Customer‘

Die nächste Strategie ist unter dem Begriff ‚Following Customer‘ bekannt. Hierbei handelt es sich um eine kundenorientierte Strategie, in der hauptsächlich der Ansatz verfolgt wird, ob es sich für ein Unternehmen lohnt, einem wichtigen Kunden ins Ausland zu folgen.⁷⁶ Oftmals ist diese Strategie für KMU's der erste Schritt zur Internationalisierung, wobei hier weniger Augenmerk auf eine langfristige Planung gelegt wird. Aufgrund der Chance, einen wichtigen Kunden am neuen Standort an das Unternehmen binden zu können, werden diese Entscheidungen häufig sehr schnell getroffen. Das Unternehmen muss dennoch abwägen, ob es von einem einzelnen Kunden abhängig sein will oder nicht. Außerdem ist es wichtig, welche Rolle der Kunde in der mittel- bzw. langfristigen Sicht für das Unternehmen spielen wird. Zusätzlich steht die Frage im Raum, inwiefern der Kunde den Aufbau der Produktion vor Ort unterstützen kann oder möchte. Diesbezüglich müssen zuerst die möglichen Abnahmemengen des Kunden am neuen Standort geklärt werden. Dies birgt auch aus Sicht des Unternehmens Gefahren, sollte der Kunde nicht bereit sein, bestimmte Absatzmengen zu garantieren. Im Falle eines Auftragseinbruches oder einer sehr guten Auftragslage kann der Kunde solche Schwankungen an das Unternehmen weitergeben. So entsteht im ersten Fall eine Unterlast oder im zweiten Fall eine starke Überlast der Produktion, wobei hier nun vom Kunden gefordert werden kann, dass das Unternehmen trotzdem termingerecht liefert. Um als Unternehmen herauszufinden, ob mit dem Kunden eine lang andauernde Zusammenarbeit möglich ist, gibt es verschiedene Anzeichen. Sollten bereits andere Unternehmen vor Ort ansässig sein, welche die sogenannten Zertifizierungs- und ‚Local Content‘-Anforderungen erfüllen, jedoch von Kunden noch nicht ausgemacht wurden, kann dies bedeuten, dass der Kunde sein Auslandsengagement voreilig trifft und die Lage am neuen Standort noch nicht in vollem Maße erfasst hat.⁷⁷ Unter ‚Local Content‘-Vorschriften wird verstanden, dass ein vom jeweiligen Land „festgelegter Prozentsatz der mit einem Auftrag

⁷⁵ Vgl. Kinkel, Stefan (Hrsg.): a.a.O., 2009, S. 69ff.

⁷⁶ Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 2010, S. 81.

⁷⁷ Vgl. Kinkel, Stefan (Hrsg.): a.a.O., 2009, S. 72f.

verbundenen Wertschöpfung in dem Land selbst erbracht werden muss“.⁷⁸ Als Beispiel können hier die Branchen der Automobil-, Elektro- oder auch Telekommunikation in China genannt werden, welche ‚Local Content‘-Anforderungen von bis zu 80% haben. Diese sinken jedoch immer weiter, um als Standort für Unternehmen attraktiv und international wettbewerbsfähig zu bleiben.⁷⁹ Diese Forderungen können jedoch auch von Vorteil sein, da zum Beispiel für ein Unternehmen aus Deutschland die Zertifizierungsvorschriften, in Form der Qualität von Produkten, leichter zu erfüllen sind als für lokale Anbieter. Der nächste Punkt der ‚Following Customer‘-Strategie betrifft die Führungsvorteile und das Generieren neuer Kooperationspotenziale, wobei unter Führungsvorteile die unmittelbare Kundennähe und die daraus resultierenden Vorteile, beispielsweise durch Wissensaustausch zwischen Unternehmer und Kunden, verstanden werden. Außerdem können durch Kooperationen die Produktentwicklung und die technische Zusammenarbeit weiter vorangetrieben werden. Zudem sollte das Unternehmen zur Sicherung der Produktion auch untersuchen, ob Möglichkeiten der weiteren Markterschließung bestehen, oder auch eine und Senkung von Kosten erreicht werden kann. Augenmerk sollte hierbei auf die sogenannte Trag- und Entwicklungsfähigkeit des Marktes gelegt werden. Diese zielt besonders darauf ab, neben den Schlüsselkunden auch neue Kunden, auch aus anderen Branchen, zu generieren. Dies wird auch als Brückenkopfeffekt bezeichnet. Ein Faktor, welcher ein höheres Risiko darstellt, ist die notwendige Duplizierung von Anlagen. Hier muss hinterfragt werden wie lange es dauert, zusätzlich entstehende Fixkosten, durch eine erhöhte Stückzahl zu decken und ob nicht der kurzfristige Bezug der Produkte vom Stammsitz des Unternehmens oder über Fremdfertiger vorteilhafter wäre als eine neue Anlage. Die folgenden Punkte bezogen auf Verfügbarkeit, Qualität und Fluktuation der Arbeitskräfte sowie die Koordinations- und Qualitätssicherungskosten treffen bei dieser Strategie ebenso zu, wurden jedoch schon in der vorhergehenden Strategie näher beschrieben. Schlussendlich muss das Unternehmen die langfristigen Auswirkungen, ob positive oder negativ, des „Folgens“ abschätzen und bewerten.⁸⁰

⁷⁸ Meckl, Reinhard: Internationales Management, 2. Auflage, München 2010, S. 177f.

⁷⁹ Vgl. Holtbrügge, Dirk; Puck, Jonas F.: Geschäftserfolg in China, 2. Auflage, Berlin 2008, S. 138.

⁸⁰ Vgl. Kinkel, Stefan (Hrsg.): a.a.O., 2009, S. 73f.

Strategie der Technologieerschließung

Die letzte Internationalisierungsstrategie handelt von der Betrachtung der Standortfaktoren bezogen auf die Technologieerschließung. Diese zielt besonders, wie der Name schon beschreibt, auf die Erschließung neuer Technologien und das Generieren neuer Innovationen, ab.⁸¹ Zu Beginn gilt es zu prüfen, ob ein sogenannter ‚Lead Markt‘ vor Ort existiert. Dieser Markt beinhaltet Kunden, welche durch ihren ‚Technology-Pull‘ mit Innovationen neue Impulse schaffen können und für eine rasche ‚Time to Market‘ sorgen.⁸² Unter dem Begriff ‚Time to Market‘ wird jene Zeit verstanden, welche gebraucht wird, um ein Produkt zu entwickeln, zu produzieren und auf dem Markt zu bringen.⁸³ Diese Kunden haben hohe Qualitätsansprüche und sind aufgrund des Innovationsdruckes bereit, neue innovative Produkte voranzutreiben. Als Beispiel kann Finnland und Schweden als ‚Lead-Markt‘ im Mobilfunk angesehen werden oder Japan als führende Nation in der Entwicklung der Robotik. Als zweiter Bereich kann die Nähe zu innovativen Clustern bzw. die Einbindung in diese angesehen werden. Als Cluster wird die Vernetzung von Produzenten, Zulieferern und Forschungseinrichtungen verstanden. Unternehmen können durch Einbindung in solche Netzwerke einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Solche Cluster bilden sich oft in der Nähe von Forschungs- und Entwicklungszentren, welche, sollten sie am ausländischen Standort vorhanden sein, als Steigerung der Attraktivität des neuen Standortes angesehen werden können. Cluster sind vor allem für KMU's von Bedeutung, da diese hiermit schneller andere Unternehmen für Kooperationszwecke finden können. Somit kann nicht nur das Angebotsprofil ausgeweitet werden, sondern auch neues Know-how auf beiden Seiten der Unternehmen generiert werden. Im Umkehrschluss kann dies wieder neue Innovationen erschaffen. Somit sind die kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Lage, sich gegen die internationale Konkurrenz in gewissen Maße zu behaupten. Jedoch bergen die Cluster nicht nur Vorteile; so kann eine hohe Anzahl an Mitbewerbern am neuen Standort zu einem erhöhten Risiko führen und die Vorteile um ein vielfaches mindern, da diese bereits Fuß gefasst haben und es schwer wird, den sogenannten

⁸¹ Vgl. Jung, Hans: a.a.O., 2010, S. 82.

⁸² Vgl. Kinkel, Stefan (Hrsg.): a.a.O., 2009, S. 74f.

⁸³ Vgl. Hahn, Carsten H: Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse, Wiesbaden 2002, S. 70.

Fuß in die Türe zu bekommen. Zudem herrscht in vielen Unternehmen die Angst, zu viel Know-how preiszugeben und damit der Konkurrenz die Möglichkeit zur Imitation der Produkte zu geben. Diese Angst führt so weit, dass manche Unternehmen solche Cluster und auch die Kooperation mit anderen Unternehmen meiden und auf Synergien verzichten. Als nächster Faktor dieser Strategie wird die Möglichkeit zum Schutz von Technologien, Patenten, Lizenzen und Marken angesehen. Hier ist es für Unternehmen wichtig, dass am neuen Standort ausreichende Rahmenbedingungen zum Schutz der oben genannten Punkte vorherrschen. Unternehmen selbst können jedoch auch den Verlust ihrer Technologien und ihres Wissens verhindern und zwar durch die sogenannte Technologiedifferenzierung. Dies bedeutet, dass Unternehmen nicht ihr gesamtes Know-how am neuen Standort konzentrieren, sondern das zentrale Wissen des Unternehmens am Stammsitz belassen. Infolgedessen kann ein komplettes Kopieren der Produkte, in derselben Qualität wie das Ursprungsprodukt, durch die Konkurrenz verhindert werden. Ein weiterer Nachteil der Cluster ist die Personalverknappung am Arbeitsmarkt durch die hohe Anzahl an Arbeitgebern. Zudem führt die hohe Dichte an Unternehmen auch zu einer hohen Fluktuationsrate, da Arbeitnehmern der Jobwechsel leichter fällt. Der vorletzte Punkt beschreibt die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, kurz I&K. In diesem Bereich sollte das Unternehmen prüfen, inwieweit die problemlose Kommunikation am neuen Standort stattfinden kann. Außerdem sollten Sprachbarrieren oder kulturell bedingte Verständigungsprobleme, welche die Kommunikation einschränken, erst gar nicht aufkommen. Die kulturell bedingten Probleme bestehen grundsätzlich auf zwei Ebenen; die erste Ebene beschreibt die Art und Weise wie mit Kritik und Fehlern umgegangen wird, die zweite Ebene die des Zeitverständnisses. Zudem können die oben genannten Probleme der Kommunikation zwischen dem Stammsitz und dem neuen Standort zu einer Einschränkung des möglichen Wissenstransfers führen. Der letzte Punkt der Technologieerschließung beschreibt die Entwicklungsfähigkeit des Marktes und die Trennung von F&E und der Produktion. Wie bei allen Strategien muss immer abgeschätzt und bewertet werden, welche Marktentwicklung am neuen Standort möglich ist, und dass diese, wie bereits erwähnt, oftmals mehr Zeit in Anspruch nimmt, als vorgesehen. Bei der Trennung von F&E und der Produktion gibt es vier unterschiedliche Varianten, wobei immer

untersucht werden muss, ob eine Trennung überhaupt auf lange Sicht sinnvoll ist. Diese vier Optionen sind F&E und Produktion am neuen Standort aufzubauen, beide am Stammsitz zu belassen, F&E und Produktion zu trennen oder nur Teilbereiche der F&E am neuen Standort zu integrieren.⁸⁴

Die vier oben beschriebenen Strategien und die damit verbundenen Standortfaktoren beruhen teilweise auch auf den Erfahrungen, die Unternehmen beim Auslandsengagement machten. Jedoch gilt der Grundsatz, dass die Konkurrenzunternehmen und Märkte immer ein besonders wichtiger Faktor sind und viele Entscheidungen auf Grundlage von Beobachtungen dieser getroffen werden müssen.⁸⁵

2.1.2. Standortplanung

„Die gestalteten Ansätze der Standortplanung bauen [...] auf der Standortfaktorenlehre auf und wollen Handlungsanweisungen für eine der Zielsetzung des jeweiligen Betriebes optimal entsprechende Standortwahl zur Verfügung stellen“⁸⁶. Dies bedeutet, dass die Standortplanung Entscheidungen für einen neuen Standort auf Grundlage der Standortfaktoren trifft. Dies zeigt, dass die Qualität der Standortpläne von der Qualität der Bewertung der einzelnen Standortfaktoren abhängt. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert die Standortplanung als „Entscheidungsprozess zur Ermittlung eines optimalen Standortes einer Unternehmung bzw. Unternehmungsbereichen“⁸⁷. Eine weitere Erläuterung liefert Grundig in seinem Buch „Fabrikplanung“, der die Standortplanung als die „Bestimmung des Standortes (Örtlichkeit, Lage) einschließlich der Auswahl des Grundstückes“⁸⁸ beschreibt. Hier gilt es, den Begriff der Standortplanung in innerbetriebliche, außerbetriebliche oder betriebliche Standortplanung zu unterteilen, wobei im Rahmen dieser Diplomarbeit ausschließlich die betriebliche Standortplanung behandelt wird.

⁸⁴ Vgl. Kinkel, Stefan (Hrsg.): a.a.O., 2009, S. 76f.

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 77.

⁸⁶ Peters, Sönke; Brühl, Rolf; Stelling, Johannes Norbert: a.a.O., 2005, S. 56.

⁸⁷ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Standortplanung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/standortplanung.html>, am 16. Mai 2015.

⁸⁸ Vgl. Grundig, Claus-Gerold: Fabrikplanung, 5. Auflage, München 2015, S. 260.

Beim Punkt der Standortplanung gibt es, wie in Abbildung 4 zu sehen, fünf unterschiedliche Unterteilungen, welche als Basis für die Standortplanung dienen.

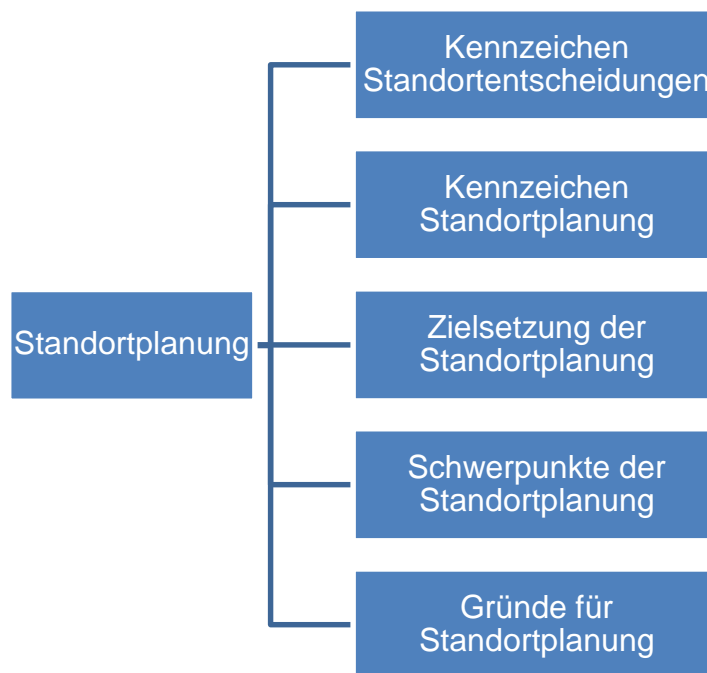


Abbildung 4: Grundlagen Standortplanung⁸⁹

Diese fünf Aspekte der Standortplanung, nämlich Kennzeichen Standortentscheidungen, Kennzeichen Standortplanung, Zielsetzung, Schwerpunkte und Gründe für Standortplanung, werden in diesem Kapitel näher beschrieben. Die bedeutendsten Kennzeichen der Standortentscheidungen sind unter anderem, dass diese einen langfristigen und bindenden Charakter haben, wobei der Planungshorizont 15 bis 30 Jahre beträgt. Zusätzlich sind die Standortentscheidungen von wesentlicher Bedeutung für den wirtschaftlichen und langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Außerdem, wie im Punkt der Standortfaktoren angedeutet, sind Entscheidungen bezüglich eines Standortes einerseits mit beträchtlichen Investitionen verbunden; auf der anderen Seite können dadurch auch Interessen berührt werden, welche nicht direkt das Unternehmen betreffen, wie beispielsweise die Interessen von Gemeinden.⁹⁰

Um den zweiten Bereich der Kennzeichen der Standortplanung zu erläutern muss der Unterschied zwischen den oben erwähnten Standortfaktoren, auch als

⁸⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Köbernik, Gunnar: a.a.O., 2014, S. 83ff.

⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 83.

Standortbedingungen bezeichnet, und den Standortkriterien, auch als Standortanforderungen beschrieben, erklärt werden. Die Standortfaktoren sind die Eigenschaften, die ein möglicher Standort bietet. Die Standortkriterien hingegen sind die Vorstellungen, die ein Unternehmen an den Standort stellt. So sollte nun bei der Standortplanung auf der einen Seite eine Vorstellung über die Standortkriterien des Unternehmens existieren; auf der anderen Seite sollten alternative Standorte mit unterschiedlichen Standortfaktoren vorhanden sein. Der grundsätzliche Ablauf der Standortplanung sollte dabei immer die Gegenüberstellung von Standortkriterien mit den Standortfaktoren beinhalten.⁹¹

Im nächsten Schritt bedarf es der Erläuterung der Ziele und Schwerpunkte der Standortplanung. Das Hauptziel einer Standortplanung ist die Identifikation eines Standortes unter Berücksichtigung langfristiger vorteilhafter Markt- und Produktionsbedingungen sowie einem positiven Umfeld im Sinne der Absatzbedingungen. Das Ergebnis der Standortplanung sollten im Bestfall immer mehrere Standortpläne unterschiedlicher Standorte sein, zwischen denen ein Vergleich gezogen werden kann, um eben letztendlich einen neuen optimalen Standort bestimmen zu können. Außerdem sollte bei den Schwerpunkten der Standortplanung besonderes Augenmerk auf die Integration des Standortes in das neue Umfeld gelegt werden. Sollten in näherer Umgebung auch kooperierende Standorte vorhanden sein, können beispielsweise durch Lieferverbünde positive Effekte auf beiden Seiten erzielt werden. Die bestmögliche Nutzung der benötigten Ressourcen sowie deren langfristige Sicherung gelten als zweiter Schwerpunkt der Standortplanung.⁹²

Zuletzt müssen die Gründe für die Standortplanung erörtert werden, wobei die drei Hauptpunkte Produktionserweiterung, Produktionsveränderung und Produktionsverlagerung sind. Als Beispiel der Produktionserweiterung kann ein Umsatzwachstum genannt werden. Die Produktionsveränderung kann entweder ein erweitertes Produktionsprogramm oder auch die Einführung eines neuen Produktes beinhalten. Eine Verlagerung der Produktion kann durch wirtschafts- oder sozialpolitische Ereignisse, wie beispielsweise einer Steuererhöhung, ausgelöst

⁹¹ Vgl. Köbernik, Gunnar: a.a.O., 2014, S. 84.

⁹² Vgl. Grundig, Claus-Gerold: a.a.O., 2015, S. 260.

werden. Des Weiteren kann aufgrund der geforderten regionalen Präsenz oder durch Auflagen vom Umweltschutz eine Verlagerung angestrebt werden.⁹³

2.1.3. Abgrenzung des Begriffs Automobilindustrie

Als letzter Punkt der Grundlagen wird der Begriff der Automobilindustrie abgegrenzt. Zusätzlich werden die wichtigsten Eckpunkte und Zahlen dieser Industrie aufgezeigt. Der Verband der Automobilindustrie, kurz VDA, versteht unter diesem Begriff „alle Hersteller von Kraftwagen und Motoren, Anhängern und Aufbauten sowie Hersteller von Kfz-Teilen und Zubehör“⁹⁴. Synonym zu verstehen sind hier der Begriff der Automobilbranche sowie der der Automobilwirtschaft.⁹⁵ Zudem gibt es noch die übliche Unterteilung in Automobilhersteller und Automobilzulieferer.⁹⁶ Unter der Zulieferindustrie werden all jene Unternehmen verstanden, welche Vor- oder Zwischenprodukte herstellen und diese an die Fahrzeughersteller liefern. Die Hersteller selbst werden auch als ‚Original Equipment Manufacturers (OEMs)‘ bezeichnet. In solchen Unternehmen werden, Wallentowitz zufolge, „selbst gefertigte oder fremdbezogene Komponenten, Module etc. zu kompletten Fahrzeugen kombiniert“⁹⁷, um dann als Endprodukt am Markt angeboten zu werden.⁹⁸ Die bekanntesten und zugleich umsatzstärksten Vertreter dieser Branche waren im Jahr 2014 der VW/Porsche-Konzern (Umsatz: 197 Mrd. €), Toyota (191,7 Mrd. €), Daimler-Benz (117 Mrd. €) und General Motors (114,2 Mrd. €). Hervorzuheben ist, dass unter den ersten zehn Platzierungen drei deutsche Hersteller zu finden sind, welche wiederum verschiedene einzelne Submarken, wie Audi, Skoda, Mini und Rolls-Royce, inkludieren.⁹⁹ So betrug der Gesamtumsatz der deutschen Automobilindustrie im abgelaufenen Jahr 367,9 Mrd. €, der Umsatz bei der reinen PKW-Herstellung lag bei 284,7 Mrd. € verbunden mit einer produzierten

⁹³ Vgl. Grundig, Claus-Gerold: a.a.O., 2015, S. 261.

⁹⁴ Verband der Automobilindustrie (VDA) zitiert in Wallentowitz, Henning; Freialdenhoven, Arndt; Olschewski, Ingo: Strategien in der Automobilbranche, Wiesbaden 2009, S. 1.

⁹⁵ Vgl. Wallentowitz, Henning; Freialdenhoven, Arndt; Olschewski, Ingo: a.a.O., 2009, S. 1.

⁹⁶ Vgl. Czaja, Lothar: Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie, Wiesbaden 2009, S. 19.

⁹⁷ Wallentowitz, Henning; Freialdenhoven, Arndt; Olschewski, Ingo: a.a.O., 2009, S. 1.

⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 1.

⁹⁹ Vgl. Mittermeier, Alexander: Die Top 10 der Autohersteller – deutsche Konzerne auf dem Vormarsch, <http://www.gevestor.de/details/die-top-10-der-autohersteller-deutsche-konzerne-auf-dem-vormarsch-712706.html>, am 20. Mai 2015.

Stückzahl von ca. 14,9 Millionen Fahrzeugen.¹⁰⁰ Diese Diplomarbeit befasst sich ausschließlich mit jenen Unternehmen, die PKW's herstellen und lässt die Nutzfahrzeughersteller außen vor. Abbildung 5 zeigt als Beispiel die Anzahl der in Deutschland produzierten Fahrzeuge aus dem Jahre 2014.

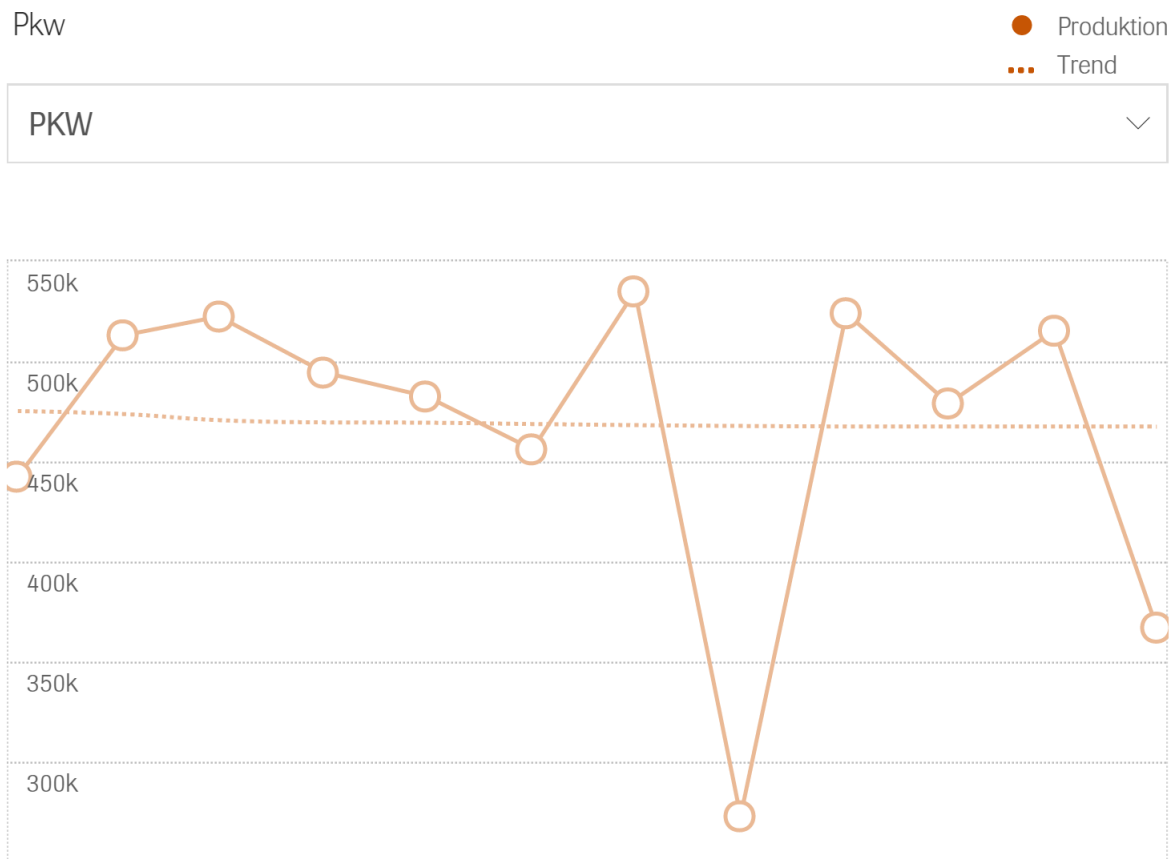


Abbildung 5: Produktionszahlen Automobilindustrie Deutschland¹⁰¹

¹⁰⁰ Vgl. Eckehart, Rotter: Allgemeines, <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/jahreszahlen/allgemeines.html>, am 20. Mai 2015.

Vgl. Eckehart, Rotter: Automobilproduktion, <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/jahreszahlen/automobilproduktion.html>, am 20. Mai 2015.

¹⁰¹ Baader, Marius: Produktion, <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten.html>, am 20. Mai 2012.

2.2. Methoden der Standortbestimmung

Nach Klärung der Standortfaktoren und deren Bedeutung sowie der Abgrenzung des Automobilbegriffs werden im Folgenden zuerst die Bewertungsmodelle und dann die Kostenmodelle der Standortbestimmung näher behandelt.

2.2.1. Bewertungsmodelle

Bei den Bewertungsmodellen erfolgt eine Bewertung von Standorten anhand der bereits beschriebenen quantitativen und qualitativen Standortfaktoren.¹⁰² Hierbei ist zu erwähnen, dass die quantitativen nicht direkt einfließen, sondern ebenso wie die qualitativen mit Hilfe einer Skala ausgedrückt werden.¹⁰³ Diese Skalen können zum Beispiel den Wertebereich von 0 bis 10 oder 0 bis 100 umfassen.¹⁰⁴ Da in der Literatur diverse Bezeichnungen der jeweiligen Verfahren verwendet werden, wird dies kurz zusammengefasst. Prinzipiell zählen das Scoring Modell, auch als Punktbewertungsverfahren oder Punktbewertungssystem bezeichnet sowie die Nutzwertanalyse zu den Bewertungsmodellen.¹⁰⁵ Die folgenden drei Methoden werden also zur Bewertung oder zum Rating von Standorten bzw. Standortalternativen verwendet. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Rating als „eine Methode zur Einstufung von Sachverhalten, Gegenständen oder Personen“¹⁰⁶. Diese Einstufung kann nun zum Beispiel durch Auflistung der Standortkriterien in tabellarischer Form erfolgen. Des Weiteren kann der Zielerreichungsgrad der alternativen Standorte in numerischer Form angegeben werden.¹⁰⁷ Bezugnehmend auf die Zielerreichung der alternativen Standorte kann gesagt werden, dass ein neuer Standort, um in die engere Auswahl zu gelangen, einen bestimmten Mindestwert erreichen muss. Die unterschiedlichen Verfahren und deren Besonderheiten in der Durchführung werden anschließend im Einzelnen näher beschrieben.

¹⁰² Vgl. Köbernik, Gunnar: a.a.O., 2014, S. 91.

¹⁰³ Vgl. Reinecke, Sven: Grundprinzipien des Marketingcontrollings, St. Gallen 2008, S. 45.

¹⁰⁴ Vgl. Henner, Lüttich: Die Standortwahl als Existenzproblem, Norderstedt 2009, S. 27.

¹⁰⁵ Vgl. Giebel, Michael: Wertsteigerung durch Qualitätsmanagement, Kassel 2010, S. 77.

¹⁰⁶ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Credit-Rating, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/credit-rating.html>, am 22. Mai 2015.

¹⁰⁷ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 80.

2.2.1.1. Profilmethode

Bei der Profilmethode kommt es zur Bewertung der einzelnen Kriterien von unterschiedlichen Standorte. Die Auswertung erfolgt in Form einer graphischen Darstellung.¹⁰⁸ So kann für jeden Standort, egal ob es sich um einen globalen, regionalen oder lokalen Vergleich handelt, eine Bewertung vorgenommen werden. Wie bereits eingangs erwähnt wurde, werden die Faktoren mit Hilfe einer Skala bewertet; dies ermöglicht es ein Profil für jede Standortalternative zu erstellen, welches dann für einen Vergleich verwendet werden kann. Außerdem kann ein Profil definiert werden, welches den Wünschen des Unternehmens entspricht und als Idealprofil bezeichnet wird. Dieses kann nun als Referenzobjekt genutzt und mit den Standortalternativen verglichen werden, um letztendlich den besten Standort identifizieren zu können.¹⁰⁹ Um die graphische Darstellung aller Faktoren zu vereinfachen, ist es sinnvoll, die Skalen dieser gleich zu wählen, um kein verzerrtes Bild zu erhalten. Bezogen auf die Profilmethode gibt es unterschiedliche Darstellungsmöglichkeiten. Wird eine größere Anzahl an Faktoren bewertet, eignet sich ein Balken- oder Liniendiagramm. Etabliert haben sich jedoch das sogenannte Polaritätsprofil, auch häufig als semantisches Differenzial bezeichnet, und das Netzdiagramm.¹¹⁰ Diese beiden Darstellungen werden heutzutage als die standardisierten Formen zur Visualisierung der Profilmethode angesehen. Der Aufbau des Polaritätsprofils erfolgt mittels Gegenüberstellung zweier Merkmale, wie zum Beispiel sehr gut und sehr schlecht oder auch, speziell bezogen auf die Standortanalyse, gute und schlechte Infrastruktur. In Abbildung 6 ist ein Beispiel eines Polaritätsprofils ersichtlich.

¹⁰⁸ Vgl. Gardini, Marco A.; Dahlhoff, Dieter H. (Hrsg.): Management internationaler Dienstleistungen, Wiesbaden 2004, S. 227.

¹⁰⁹ Vgl. Henner, Lüttich: a.a.O., 2009, S. 27.

¹¹⁰ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): semantisches Differenzial, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/semantisches-differenzial.html>, am 24. Mai 2015.

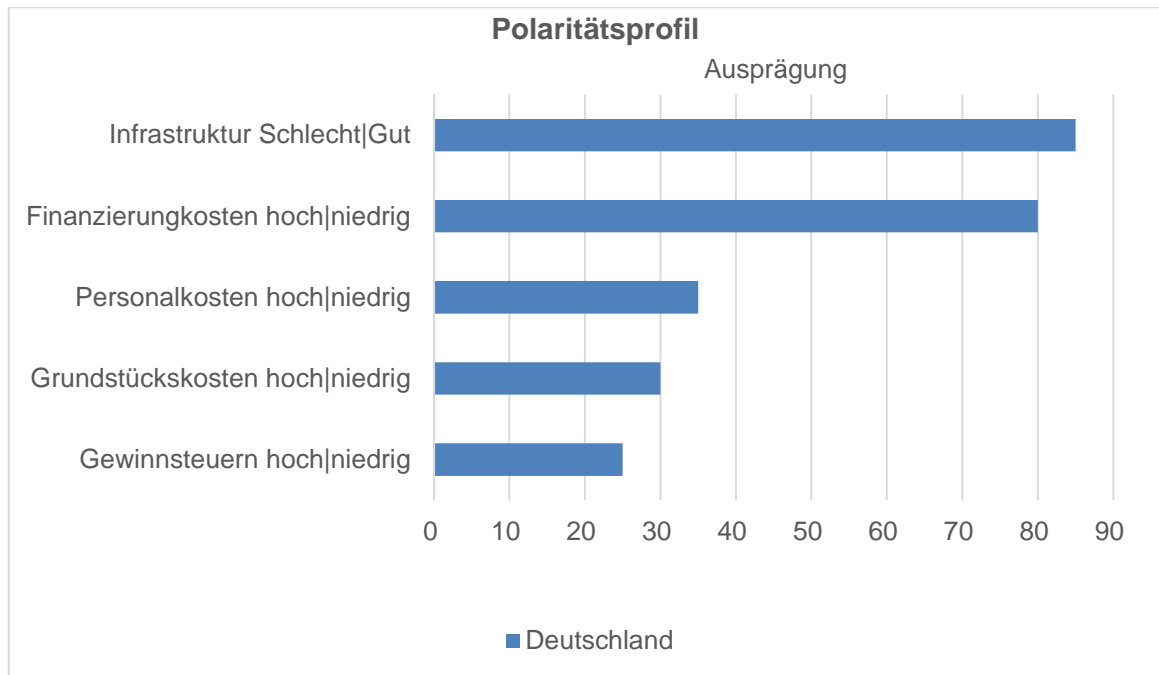


Abbildung 6: Polaritätsprofil¹¹¹

Dem gegenüber steht die Darstellung mit der Hilfe eines Netzdiagramms. Dieses beinhaltet einen gemeinsamen Ursprung für alle Skalen und ordnet sich kreisförmig an. Jede Achse kann nun einen unterschiedlichen Standortfaktor darstellen, wobei jeder Ast in diesem Diagramm, wie bereits angemerkt, dieselbe Skala haben sollte. Je weiter ein Wert vom Ursprung entfernt ist, desto höher bzw. besser ist dieser Wert; in die entgegengesetzte Richtung verhält es sich genau umgekehrt.¹¹² Zum Vergleich verschiedener Standorte können diese durch unterschiedliche Farben gekennzeichnet und übereinander gelegt werden. Ergänzend dazu kann noch das Idealprofil eingetragen werden um auch zu diesem einen Vergleich ziehen zu können.¹¹³ Der Vorteil dieser Form der Darstellung liegt in seiner Einfachheit, sofern nicht eine zu große Anzahl an Standorten gleichzeitig verglichen wird. Es entsteht eine übersichtliche Aufbereitung aller möglichen Standorte samt deren Eigenschaften. Aufgrund der einzelnen Darstellung der Kriterien ist der Informationsgehalt bei der Profilmethode höher als beispielsweise der bei der Nutzwertanalyse.¹¹⁴ Um die Darstellung der Netzanalyse zu verdeutlichen wird sie

¹¹¹ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Gardini, Marco A.; Dahlhoff, Dieter H. (Hrsg.): a.a.O., 2004, S. 228.

¹¹² Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 81.

¹¹³ Vgl. Göpfert, Ingrid; Braun, David; Schulz, Matthias (Hrsg.): Automobillogistik, 2. Auflage, Wiesbaden 2012, S. 363.

¹¹⁴ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 82.

in Abbildung 7 dargestellt, wobei dies nur zur Veranschaulichung dient und nicht der Realität entsprechen muss.

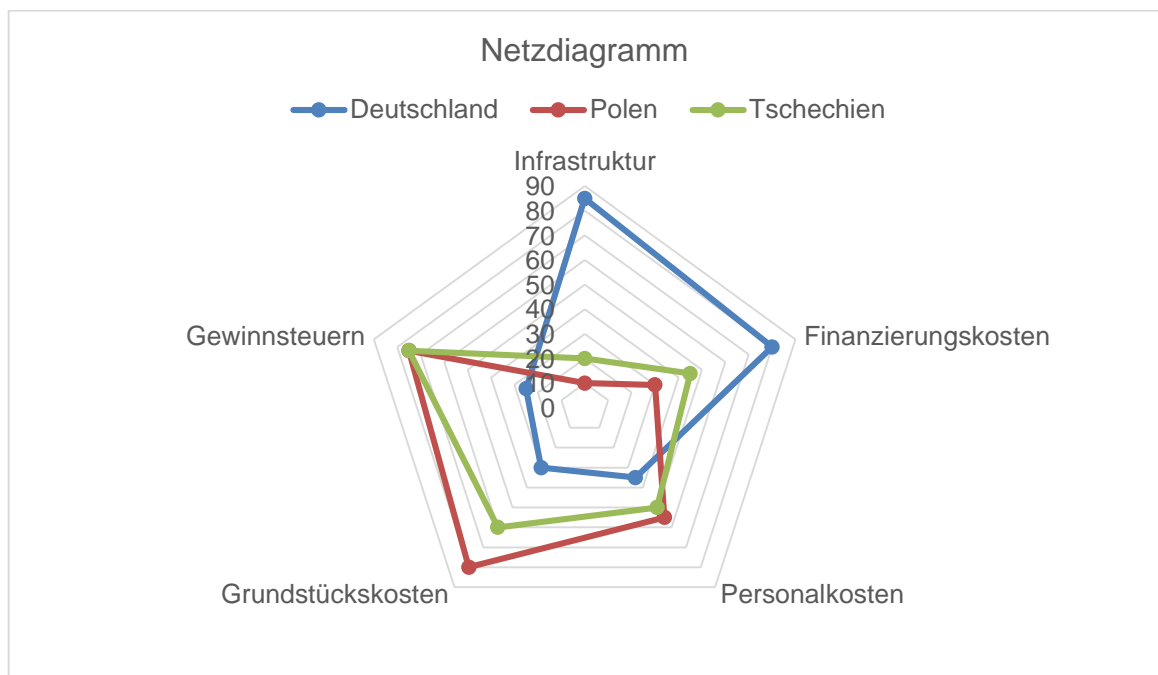


Abbildung 7: Netzdiagramm¹¹⁵

2.2.1.2. Nutzwertanalyse

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert die Nutzwertanalyse als „Verfahren zur Alternativenbewertung bei mehreren Zielgrößen, wobei Alternativen auch an solchen Bewertungskriterien gemessen werden, die nicht in Geldeinheiten ausdrückbar sind“¹¹⁶. Nach Heinrich soll bei der Nutzwertanalyse „aus einer Menge von Handlungsalternativen die optimale Alternative unter Berücksichtigung mehrerer Ziele (mehrdimensionales Zielsystem) bestimmt werden“¹¹⁷. Ottmann beschreibt als Kennzeichen der Nutzwertanalyse die mögliche Verwendung der Ratingskalen sowohl zur Gewichtung als auch Bewertung.¹¹⁸ Die Nutzwertanalyse eignet sich hauptsächlich zur Unterstützung in der Entscheidungsfindung von komplexen Situationen.¹¹⁹

¹¹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 82.

¹¹⁶ Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Nutzwertanalyse, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nutzwertanalyse.html>, am 27. Mai 2015.

¹¹⁷ Heinrich, Lutz Jürgen; Lehner, Franz: Informationsmanagement, 8. Auflage, München 2005, S. 380.

¹¹⁸ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 83.

¹¹⁹ Vgl. Heinrich, Lutz Jürgen; Lehner, Franz: a.a.O., 2005, S. 380.

Der Ablauf der Nutzwertanalyse umfasst fünf Schritte, beginnend mit der Festlegung des Zielsystems. Hier muss beispielsweise ein Unternehmen, welches einen neuen Standort sucht, jene Ziele festlegen, die mit der Standortsuche verfolgt werden sollen. Daraus kann ein Zielkriterienkatalog erstellt werden. Im zweiten Schritt werden die Kriteriengewichte bestimmt. Hierbei können unterschiedliche Präferenzen durch Vergabe der Kriteriengewichte hervorgehoben werden, was jedoch die Gefahr einer Verzerrung durch die Subjektivität bei der Gewichtung birgt. Der dritte Punkt umfasst die Ermittlung der Zielerträge, wobei für jedes Kriterium jeder Alternative ein Wert ermittelt wird. Dies geschieht zumeist durch eine Messung, wie beispielsweise bei der Größe eines Grundstückes, oder durch eine verbale Bewertung, wobei hier die Grundstücksbeschaffenheit als Beispiel genannt werden kann. Anschließend kommt es zur Ermittlung der Zielwerte.¹²⁰ Hierfür gibt es drei verschiedene mögliche Skalen, nämlich nominal, ordinal und kardinal, welche im nachstehenden Abschnitt kurz beschrieben werden.

Die Bewertung durch die nominale Skala erfolgt durch zwei Wertekategorien. Es wird keine Rangordnung erstellt, wie es bei den beiden anderen Skalen der Fall ist. Ein Beispiel für eine nominale Skala wäre, Bradtke zufolge, die Unterscheidung zwischen männlich und weiblich. Diese Kategorien können entweder erfüllt oder nicht erfüllt werden. Anwendung findet die nominale Skala bei der Vor- sowie Grobauswahl. Bei der ordinalen Skala hingegen werden die Merkmale durch die Vergabe von Rängen bewertet. Daraus ergibt sich eine Reihenfolge, wobei als leicht verständliches Beispiel das Schulnotensystem genannt werden kann. Hier muss jedoch angemerkt werden, dass die Differenzen zwischen den einzelnen Rängen unberücksichtigt bleiben und keine Aussage getroffen werden kann, um wie viel ein Rang besser bzw. schlechter ist als der vorhergehende. Die kardinale Skala, die letzte der drei Varianten, hat dieselbe Grundstruktur wie die ordinale Skala; die Bewertung erfolgt jedoch durch eine Messung in quantitativer Form. Hier können die Abstände zwischen den einzelnen Alternativen ermittelt werden, weshalb die kardinale Skala die meisten Informationen bei der Bewertung liefern kann.¹²¹

¹²⁰ Vgl. Heinrich, Lutz Jürgen; Lehner, Franz: a.a.O., 2005, S. 386f.

¹²¹ Vgl. Köbernik, Gunnar: a.a.O., 2014, S. 103ff.

Vgl. Bradtke, Thomas: Statistische Grundlagen für Ökonomen, 2. Auflage, München 2007, S. 7.

Im letzten Schritt erfolgt das Durchführen der Wertesynthese. Dafür gibt es zwei Entscheidungsregeln, die Rangordnungssummen- und die Additionsregel. Wie bereits bei den Skalen beschrieben, werden zuerst Ränge vergeben und durch Kriteriengewichte die entsprechen Zielwerte, auch als Nutzwerte bezeichnet, ermittelt. Dies ergibt die sogenannte Zielwertmatrix. Der Unterschied zwischen den beiden Regeln liegt darin, dass bei der Additionsregel die Zielwerte addiert werden und jener Standort mit der höchsten addierten Punkteanzahl die optimale Alternative darstellt. Bei der Rangordnungssummenregel werden die Zielwerte ebenfalls addiert; es gilt jedoch jene Alternative mit der geringsten Punkteanzahl als die optimale Lösung.¹²²

2.2.1.3. Punktbewertungsverfahren

Das Punktbewertungsverfahren gilt als Variante der Nutzwertanalyse. Beide Varianten bauen dabei auf demselben System der Vergabe von Punkten und der Gewichtung von Kriterien auf. Der Hauptunterschied besteht jedoch darin, dass bei der einfachen Punktbewertung der optimale Standort jener mit der maximalen Punktezahl ist. Bei der Nutzwertanalyse kommt es hingegen zur Bewertung der Faktoren durch Nutzwerte; der optimale Standort ist dabei jener mit dem maximalen oder minimalen Nutzwert.¹²³

Das Punktbewertungssystem ist am besten geeignet für die Grobauswahl bzw. Vorauswahl bei Standortentscheidungen, da für diese einfache Methoden verwendet werden sollen. Der Ablauf der einfachen Punktbewertung beginnt mit der Auswahl der Kriterien. Im Folgeschritt werden Mindestanforderungen, die an bestimmte Kriterien gestellt werden, festgelegt.¹²⁴ Anschließend werden die Punkte für jede Standortalternative vergeben. Diese Punkte beschreiben den jeweiligen Erfüllungsgrad der Faktoren.¹²⁵ Um die Subjektivität sowohl bei der Vergabe der Punkte als auch bei der Auswahl der wichtigsten Faktoren zu minimieren, können Teams, bestehend aus mehreren Personen, gebildet werden, wodurch der Grad der Objektivität höher ist; gleiches gilt für die Nutzwertanalyse. In der folgenden

¹²² Vgl. Heinrich, Lutz Jürgen; Lehner, Franz: a.a.O., 2005, S. 385ff.

¹²³ Vgl. Köbernik, Gunnar: a.a.O., 2014, S. 91.

¹²⁴ Vgl. ebenda, S. 93.

¹²⁵ Vgl. Grundig, Claus-Gerold: a.a.O., 2015, S. 267.

Abbildung ist die Bewertung von Standortalternativen durch eine einfache Punktbewertung beispielhaft dargestellt.

Standortfaktoren				Standortalternativen				
Bezeichnung		Anforderungsprofil	Mindest-anforderung	A	B	C	D	E
global	Außenpolitik	westlich orientierte Politik	●	● 2	● 2	● 2	● 2	● 2
	Wirtschafts-politik	liberaler, freier Handel	●	◐ 1	● 2	● 2	● 2	◐ 1
	Finanzpolitik	freier Kapitalverkehr	◐	○ 0	◐ 1	● 2	◐ 1	○ 0
regional	Arbeitsmarkt	Verfügbarkeit von Anlernkräfte	◐	● 2	◐ 1	◐ 1	◐ 1	● 2
	Verkehr	Straße, Schiene	●	● 2	● 2	● 2	● 2	● 2
	Absatzmarkt	geographische Nähe, aufnahmefähig	◐	● 2	◐ 1	● 2	◐ 1	● 2
	Behörden	Kooperationsbereitschaft	○	◐ 1	◐ 1	◐ 1	● 2	○ 0
lokal	Gelände	eben, fest, trocken	◐	● 2	● 2	◐ 1	◐ 1	● 2
	Verkehr	Gleisanschluss	○	● 2	○ 0	◐ 1	○ 0	◐ 1
	Energie	mind. 10 KVA	◐	● 2	● 2	◐ 1	◐ 1	● 2
	Grundstücks-kosten	erschlossen, max. 50 Euro/qm	◐	● 2	◐ 1	◐ 1	◐ 1	◐ 1
Punkte:				18	15	16	14	15

● Anforderung erfüllt (2 Punkte) ◐ Anforderung teilweise erfüllt (1 Punkt) ○ Anforderung nicht erfüllt (0 Punkte)

Abbildung 8: Methode der einfachen Punktbewertung¹²⁶

2.2.2. Kostenmodelle

Neben den bereits erwähnten Bewertungsmethoden gibt es zur Bestimmung von Standortalternativen die Möglichkeit der Ermittlung über Kostenmodelle. Bankhofer beschreibt die Standortplanung als Teil der Investitionsrechnung. Die Methoden und Prinzipien bei der allgemeinen Investitionsrechnung können auch bei der Standortsuche Anwendung finden. Basierend auf den Faktor Zeit, wird dabei zwischen statischen und dynamischen Verfahren unterschieden. Dies ist begründet mit dem Zeitpunkt der Ein- und Auszahlungen, welche bei den statischen Verfahren nicht oder nur in geringen Maße berücksichtigt werden.¹²⁷ Des Weiteren beschreibt Obermeier als Kennzeichen der statischen Verfahren die ledigliche

¹²⁶ Köbernik, Gunnar: a.a.O., 2014, S. 94.

¹²⁷ Vgl. Bankhofer, Udo: Industrielles Standortmanagement, Wiesbaden 2001, S. 131.

Berücksichtigung einer bestimmten, zeitlich begrenzten Periode.¹²⁸ Zu den statischen Verfahren zählen unter anderem die Kostenvergleichsrechnung, auf die noch genauer eingegangen wird, sowie die Gewinnvergleichs-, Amortisations- und die Rentabilitätsrechnung.¹²⁹

Dem gegenüber steht die dynamische Investitionsrechnung. Diese betrachtet, im Gegensatz zu den statischen Verfahren, die gesamte Laufzeit einer Investition. Im Folgeschluss werden hier die unterschiedlichen zeitlichen Ein- und Auszahlungen berücksichtigt. Dies geschieht durch Auf- bzw. Abzinsung, was bedeutet, dass eine Einzahlung zu einem früheren Zeitpunkt weniger Wert ist als eine Einzahlung zu einem späteren Zeitpunkt.¹³⁰ Die dynamischen Methoden umfassen die Kapitalwertmethode, die Methode des internen Zinssatzes, die Annuitätenmethoden sowie die dynamische Amortisationsrechnung.¹³¹ Nach Kinkel liegt ein Vorteil der dynamischen Verfahren darin, dass die Ergebnisse, aufgrund der genannten zeitlichen Berücksichtigung der Zahlungen, realistischer sind.¹³² Kritik an den Investitionsverfahren wird darin geübt, dass weiche oder qualitative Faktoren, wie die soziale Infrastruktur, nicht miteinbezogen werden können. Generell wird empfohlen einen Mix aus Bewertungs- und Kostenmodellen für die Bestimmung der optimalen Standortalternative zu verwenden.¹³³ Im Folgenden werden noch kurz die Eckpunkte jeweils eines Verfahrens aus der statischen und dynamischen Investitionsrechnung dargestellt.

2.2.2.1. Kostenvergleichsrechnung (stat. Verfahren)

Die Kostenvergleichsrechnung gilt als eine der simpleren Methoden der Investitionsrechnung. Als Entscheidungsregel wird, Obermeier zufolge, „die Investition mit den minimalen (durchschnittlichen) Kosten“¹³⁴ gewählt. Als Grundlage gilt, dass die Leistungen und Erlöse bei allen Standortalternativen gleich oder nicht relevant sind. Basierend auf der Tatsache, dass die Erlöse bei der Kostenvergleichsrechnung nur zweitrangig sind, wird diese regelmäßig im

¹²⁸ Vgl. Obermeier, Thomas; Gasper, Richard: Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung, München 2008, S. 19.

¹²⁹ Vgl. Bankhofer, Udo: a.a.O., 2001, S. 131.

¹³⁰ Vgl. Obermeier, Thomas; Gasper, Richard: a.a.O., 2008, S. 41.

¹³¹ Vgl. Bankhofer, Udo: a.a.O., 2001, S. 132.

¹³² Vgl. Kinkel, Stefan (Hrsg.): a.a.O., 2009, S. 38.

¹³³ Vgl. ebenda, S. 36.

¹³⁴ Vgl. Obermeier, Thomas; Gasper, Richard: a.a.O., 2008, S. 20.

Zusammenhang mit der Standortplanung verwendet.¹³⁵ Zudem besteht die Möglichkeit die Gesamtkosten oder die Stückkosten für die Vergleichsrechnung heranzuziehen. Beim Gesamtkostenvergleich, auch Periodenvergleich genannt, werden alle Kosten einer Periode berücksichtigt. Um den Gesamtkostenvergleich durchführen zu können, müssen die Standortalternativen die gleiche qualitative und quantitative Ausbringung aufweisen. Als Beispiel können hier die Produktionsmengen genannt werden. Die Gesamtkosten bilden sich aus den fixen Kosten, wie Miete, den variablen Kosten, wie Materialkosten und Betriebskosten, sowie den Kapitalkosten, welche sich wiederum aus Abschreibungen und Zinsen auf das Investitionskapital zusammensetzen.¹³⁶ Sollten beim Vergleich der Standortalternativen die Ausbringungen bzw. Stückzahlen je Standort unterschiedlich sein, muss ein Stückkostenvergleich durchgeführt werden. Bei Anwendung der Gesamtkostenrechnung würde dies zu einer Ergebnisverzerrung führen. Ermittelt werden diese indem die durchschnittlichen Kosten pro Jahr durch die Ausbringungsmenge dividiert werden.¹³⁷

2.2.2.2. Kapitalwertmethode (dynam. Verfahren)

Das Grundprinzip der Kapitalwertmethode basiert, laut Röhrich, darin, dass „eine Investition dann vorteilhaft ist, wenn die Rückflüsse aus der Investition die Anschaffungsauszahlung übersteigen“¹³⁸. Eine andere Erklärung liefert Bankhofer, der eine Investition dann als lohnend bezeichnet, wenn „ihr Kapitalwert bzw. der Erwartungswert des Kapitalwerts positiv ist.“¹³⁹ Die bei der dynamischen Investitionsrechnung unterschiedlichen Zeitpunkte der Ein- und Auszahlung werden bei der Kapitalwertmethode auf einen Zeitpunkt abgezinst. Dies geschieht mit Hilfe eines Kalkulationszinssatzes. Hier gilt jedoch, dass die Höhe der genannten Zahlungen über den gesamten Planungshorizont hinaus vorhergesagt werden muss, was jedoch bei Zahlungen die in der Zukunft liegen mit einer gewissen Unsicherheit verbunden ist. Diese Zahlungen können mit Wahrscheinlichkeiten gewichtet werden, um die bestehende Unsicherheit zu verringern. Bezogen auf die Anwendung der Kapitalwertmethode müssen, im Falle der Standortplanung im

¹³⁵ Vgl. Bankhofer, Udo: a.a.O., 2001, S. 131.

¹³⁶ Vgl. Obermeier, Thomas; Gasper, Richard: a.a.O., 2008, S. 20.

¹³⁷ Vgl. Röhrich, Martina: Grundlagen der Investitionsrechnung, München 2007, S. 12.

¹³⁸ Ebenda, S. 62.

¹³⁹ Bankhofer, Udo: a.a.O., 2001, S. 133.

Ausland, ebenfalls mögliche Wechselkursrisiken mit in Betracht gezogen werden.¹⁴⁰ Eine Investition wird, wie bereits definiert, als vorteilhaft angesehen, wenn ihr ermittelter Kapitalwert größer gleich null ist. Beim Vergleich von mehreren Standortalternativen ist jene mit dem größten Kapitalwert auch zugleich die vorteilhafteste, zumindest rechnerisch gesehen.¹⁴¹ Des Weiteren kann bei der Wahl von Standortalternativen auch ein Mindestkapitalwert bestimmt werden. Dieser Wert muss mindestens von der Alternative erreicht werden, um eine Investition in den Standort als sinnvoll ansehen zu können.¹⁴² Jung führt außerdem an, dass bei der Bestimmung eines Standortes aus mehreren Alternativen, diese, bezogen auf die Lebensdauer, Kapitaleinsatz und der Rückflüsse, gleich sein sollten. Da dies eher selten der Fall ist, muss ein Vergleich mit Hilfe von Differenzinvestitionen erfolgen, welche die Differenz der Zahlungsreihen als Grundlage zu Ermittlung des Kapitalwertes verwendet.¹⁴³

2.3. Ablauf einer Standortanalyse

Im folgenden Abschnitt wird der Ablauf zur Bestimmung eines Standortes dargestellt. Dieser Ablauf basiert auf der Grundlage einer systematischen Vorgehensweise, welche auf der einen Seite eine effiziente Arbeitsweise ermöglichen soll; auf der anderen Seite soll die dahinterstehende Systematik zu effektiven Ergebnissen führen. Das Aufgliedern in einzelne Schritte beruht darauf die Komplexität der Standortbestimmung zu verringern und die einzelnen Arbeitsschritte in einem zeitlichen Ablauf nachfolgend zu lösen.¹⁴⁴ Dieser Ablauf wird in anschließenden Unterpunkten erläutert.

¹⁴⁰ Vgl. Bankhofer, Udo: a.a.O., 2001, S. 132f.

¹⁴¹ Vgl. Jung, Hans: Controlling, 2. Auflage, München 2007, S. 124.

¹⁴² Vgl. Urbatsch, René-Claude: Seminar Investitionsentscheidungen, Salzburg 2013, S. 129.

¹⁴³ Vgl. Jung, Hans: a.a.O., 2007, S. 125.

¹⁴⁴ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 11.

2.3.1. Festlegung der Ziele

Aufgabe dieses Punktes ist es, Ziele zu definieren, um eine Untersuchung und Beurteilung verschiedener Standorte zu ermöglichen. Abhängig ist dies von den unterschiedlichen Präferenzen der Entscheidungsträger und der gewünschten Zielsetzung. Somit zielt dieser Bereich auf die Identifizierung der Wünsche und Bedürfnisse der Entscheidungsträger bzw. der Unternehmen ab. Dies umfasst ebenfalls den Bereich der Elimination bestimmter Ziele, sofern sie für die Standortbestimmung als irrelevant angesehen werden können. Wie bereits bei der Nutzwertanalyse aufgezeigt wurde, kann hier ein Zielkatalog bzw. Kriterienkatalog Anwendung finden. Aufgrund der Schwierigkeit der unterschiedlichen Vorstellungen über die Standortanforderungen liegt es mitunter an dem Planungsteam, die Präferenzen des Unternehmens herauszuarbeiten und diese festzuhalten. Außerdem besteht teilweise die Möglichkeit, vorgefertigte Ansätze, auch von anderen Unternehmen, zu verwenden. Aufgrund der spezifischen Anforderungen ist dies oft nur bedingt möglich. Eine weit verbreitete Praxis zur Ideenfindung ist das Brainstorming, wobei unterschiedliche Personen der Entscheidungsgruppe ihre Ideen einfließen lassen können und somit ein breitgefächertes Spektrum an Zielen und Kriterien gesammelt werden kann. Aus dieser "Datenbank" können anschließend wichtige, oder besonders relevante Kriterien ausgewählt und im Zielkatalog zusammengefasst werden. Im Weiteren muss auch eine Formulierung der Ziele stattfinden, durch die Bestimmung eines Zielausmaßes. Dafür können die Extremierungs-, Satisfizierungs-, Approximierungs- und Fixierungsziele bzw. deren Regeln angewendet werden. Ersteres steht für einen Maximal- und Minimalwert eines Zieles, wobei als Beispiel die Maximierung der Investitionshilfen genannt werden kann. Hingegen steht das Satisfizierungsziel für einen oberen und unteren Wertebereich; hier kann beispielsweise vorgegeben werden, dass die Transportkosten zwischen 5% bis 10% sinken sollen. Mit Hilfe eines Approximierungszieles soll ein möglichst genauer Wert erreicht werden; anders verhält es sich bei einem Fixierungsziel, bei dem ein bestimmter Wert eingehalten werden soll.¹⁴⁵

Zusätzlich können Ziele in einer Beziehung zueinander stehen oder auch zusammenhängen. Dafür erfolgt eine Einteilung in drei Klassen. Zu Beginn gibt es

¹⁴⁵ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 18ff.

komplementären Zielbeziehungen, bei denen die Zielerreichung eines Zieles mit der Erreichung eines anderen Zieles zusammenhängt. Einfach gesagt: Ändert sich ein Ziel, so ändert sich auch das andere Ziel. Dem gegensätzlich stehen die konkurrierenden Zielbeziehungen; hier steht die Erreichung eines Zieles einem anderen Ziel entgegen. So kann zum Beispiel bei einem geplanten Standort im Ausland die Erhaltung der Arbeitsplätze am alten Standort nicht gesichert werden. Die dritte und letzte Gruppe umfasst die indifferenten Ziele. Bei dieser Gruppe stehen die Ziele in keinem Zusammenhang; so beeinflusst die Senkung der Personalkosten in keiner Weise die Grundstückspreise.¹⁴⁶

2.3.2. Bestimmung von Standortalternativen

Eingangs ist zu erwähnen, dass die Bestimmung von Standortalternativen oftmals mit der Bewertung von Standorten einhergeht. Da die Bestimmung eines Standortes nur möglich ist durch eine Bewertung, sind dieser und der nachstehende Abschnitt als zusammenhängend zu betrachten.

Die Hauptaufgabe der Standortanalyse besteht darin, dem Unternehmen bzw. den Entscheidungsträgern eine Auswahl an möglichen Standortalternativen vorzulegen, welche dann im nächsten Schritt bewertet werden. Zu Beginn existiert zumeist eine größere Anzahl an möglichen Standorten, welche mittels verschiedener Verfahren, wie in den bereits beschriebenen Kapiteln, eingegrenzt oder auch auf eine überschaubare Anzahl reduziert werden sollen. Die Schwierigkeit besteht darin, jene Standorte herauszufiltern, welche einerseits die Ziele aus dem Zielkatalog erfüllen, und andererseits auch eine erfolgversprechende Umsetzung der Standortplanung erwarten lassen. Zudem sollen jene Alternativen ausgeschlossen werden, die als unzweckmäßig oder untauglich gelten. Ziel muss es sein, eine gewisse Anzahl an Standortalternativen zu erhalten, die dann als Grundlage für die Bewertung verwendet werden können.¹⁴⁷

Bei der Wahl der Standortalternativen gibt es außerdem drei unterschiedliche Betrachtungsebenen, mit denen eine Darstellung unterschiedlicher Kriterien

¹⁴⁶ Vgl. Hutzschenreuter Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 51f.

¹⁴⁷ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: Methoden der Standortanalyse, Darmstadt 2010, S. 25f.

ermöglicht wird. Diese Betrachtungsebenen gliedern sich in den globalen Standort, welcher sich auf den Wirtschaftsraum eines Staates wie zum Beispiel Deutschland bezieht. Darunter liegt die Ebene des regionalen Standortes, die den Wirtschaftsraum einer Region umfasst, beispielsweise der Raum München, und auf der letzten Ebene liegt der lokale Standort; hiermit kann sich dann auf ein Gewerbegebiet beispielsweise in München beschränkt.¹⁴⁸ Ottmann beschreibt diese drei Ebenen als Makro-, Meso- und Mikroanalyse, welche die gleiche Betrachtung der vorhin genannten Ebenen umfassen. So werden auf der globalen Ebene bzw. Makroanalyse zuerst die Rahmenbedingungen festgelegt. Diese Ebene beinhaltet Faktoren wie die politische Grundordnung, Industrialisierung und auch die Außen- und Wirtschaftspolitik. Dem nachgelagert folgt die regionale Ebene, die unter anderem die Arbeitsmarktsituation, Absatzmärkte sowie die Infrastruktur der ausgewählten Region bewertet. Schlussendlich folgt die Mikroanalyse, die sich auf die unmittelbare lokale Umgebung bezieht, also das mögliche Grundstück samt deren Umfeld untersucht. Zu den lokalen Standortfaktoren zählen unter anderem die Energieversorgung sowie Wasserver- und Abwasserentsorgung, aber auch die Geländeeigenschaften des Grundstückes. Aufgrund der Aufteilung in verschiedene Ebenen ist es möglich, die zu untersuchenden Kriterien zu verringern und für jede Ebene bestimmte Ziele mit Hilfe der jeweiligen Standortfaktoren zu formulieren. Hierzu gibt es noch den sogenannten Top-down-Ansatz, welcher als Hilfsmittel zur Eingrenzung der Alternativen bei der Standortwahl verwendet werden kann und ebenfalls die unterschiedlichen Betrachtungsebenen graphisch darstellt, wie in Abbildung 9 zu sehen ist.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Vgl. Köbernik, Gunnar: a.a.O., 2014, S. 88.

¹⁴⁹ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 27ff.

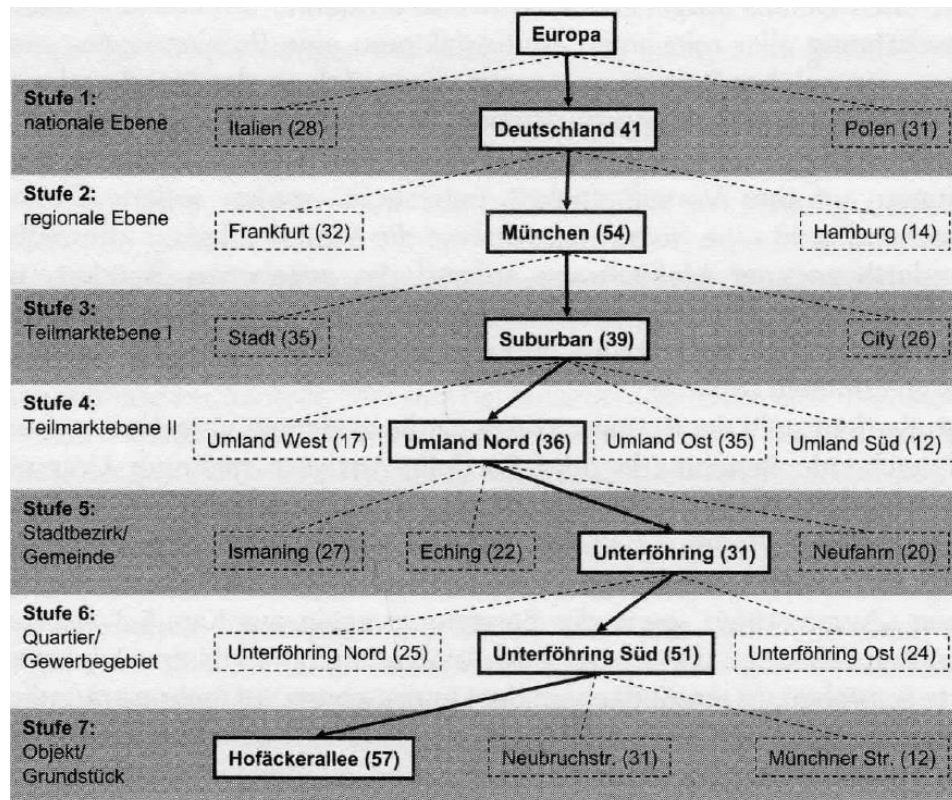


Abbildung 9: Standortauswahl auf Basis Top-down-Ansatz¹⁵⁰

Als abschließender Punkt bei der Auswahl von Standortalternativen kann die von BMW im Juli 2000 erfolgte Standortwahl mittels einer dreistufigen Vor-, Grob- und Endauswahl herangezogen werden. In der Vorauswahl wurden all jene Standorte eliminiert, welche nicht den grundsätzlichen Bedingungen, wie der politischen Sicherheit, entsprachen. In dieser Phase wurden auch Informationen über die möglichen Standorte gesammelt und geprüft. Somit sind nur jene Standorte in die Grobauswahl übernommen worden, die auch die absolut wichtigsten Standorteigenschaften aufwiesen. Im nächsten Schritt werden jene Standorte hervorgehoben, bei denen die gewünschten Standortkriterien positive Ausprägungen vorwiesen. Nach Bewertung aller Standorte ergab sich eine Reihenfolge, aus welcher dann eine bestimmte Anzahl von Alternativen, zumeist drei bis fünf Standorte, in die Endauswahl genommen werden. In der Endauswahl ging es darum, jenen Standort zu identifizieren, welcher alle Anforderungen insgesamt am besten erfüllt. Um dies zu erreichen, wurden alle Standorte, die in der Endauswahl waren, genau untersucht und mittels Bewertungsmethoden in eine

¹⁵⁰ Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 29.

Reihenfolge gebracht. Der Standort mit der höchsten Punktezahl ergab die optimale Standortalternative. Durch dieses Verfahren reduzierte BMW die ursprünglich 250 möglichen Standorte in der Vorauswahl auf 30 Standorte. Im Folgeschritt wurden in der Grobauswahl 17 Standorte herausgefiltert, die als geeignet erschienen. Im letzten Schritt wurden von den 17 übrigen Standorten weitere 12 eliminiert. Schlussendlich wurden mit fünf Standorten Vertragsverhandlungen geführt, wobei Leipzig als neuer Standort den Zuschlag erhielt.¹⁵¹

2.3.3. Bewertung der Standorte

Wie bereits eingangs bei Punkt 2.3.2. erwähnt wurde, hängen die Bewertung und die Auswahl von Standortalternativen zusammen. Die Bewertung bzw. Beurteilung von Standorten erfolgt durch verschiedene Verfahren, welche bereits anhand von einigen Beispielen aufgezeigt wurden. Diese basieren auf standardisierten Verfahren, um eine gleiche Bewertung aller Alternativen gewährleisten zu können. Des Weiteren soll die Auswahl der gewünschten Standortfaktoren möglichst objektiv ablaufen, zum Beispiel durch Projektteams, die aus mehreren Personen bestehen. Ist dies nicht der Fall, ist die Bewertung der Alternativen von den Präferenzen eines Einzelnen abhängig und kann zu einem verfälschten Ergebnis führen. Die nicht messbaren Standortfaktoren können mit Hilfe von Indikatoren und Ratingskalen bewertet werden. Grundsätzlich liegt die Schwierigkeit, bei der Auswahl von Kriterien, darin auf die Vollständigkeit zu achten, um alle wichtigen Gesichtspunkte der Standortanalyse miteinzubeziehen. Zusätzlich liegt die Gefahr, bei der Auswahl von zu vielen Standortkriterien darin, dass die Qualität des Ergebnisses gemindert wird. Somit sollen sich die Entscheidungsträger der Unternehmen auf die wesentlichen Punkte konzentrieren, um so ein qualitativ hochwertiges Ergebnis in Form einer optimalen Standortalternative zu erhalten.¹⁵²

¹⁵¹ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 31ff.

¹⁵² Vgl. ebenda, S. 34f.

2.3.4. Ergebniskontrolle

Da die ermittelnden Alternativen aus einer Vielzahl von Komponenten bestehen und auch die Qualität der bereitgestellten Eingangsdaten mitentscheidend ist, sind die Resultate zumeist mit einer gewissen Unsicherheit verbunden. Aus diesem Grund sollen die Ergebnisse immer mit größter Sorgfalt ermittelt werden und die zur Bewertung verwendeten Daten auf aktuellem Stand sein, da sich diese über die Zeit schnell ändern können und Schwankungen unterliegen. Deshalb können auch die Vorteile eines Standortes über die Zeit abnehmen, was im Folgeschluss dazu führen kann, dass ein Standort seinen Vorzug verliert und im Ranking nach unten fällt. In diesem Kontext ist der Begriff der Ergebnisstabilität zu erwähnen, durch welche sich die Resultate verbessern können, indem mehrere unterschiedliche Methoden zur Bewertung verwendet werden. Dadurch können eventuelle Abweichungen oder auch Ungenauigkeiten aufgedeckt werden, weshalb die Bewertung von Alternativen zuverlässiger wird. Neben der Ergebnisstabilität gibt es auch noch den Begriff der Sensitivitätsanalyse, welcher zum ‚rank reversal‘ der Ergebnisse führt. Dadurch wird die Transparenz der Entscheidungen gesteigert. Diese Analysen zeigen auf, wie sich eine Änderung der Eingangsdaten auf die Vorteile von Alternativen und auf eine mögliche Änderung der Reihenfolge auswirkt. Zudem ist es möglich, kritische Größen, welche besonders starke Auswirkung auf das Ergebnis der Bewertung haben, hervorzuheben. Überdies hinaus können jene Werte ermittelt werden, welche ab einer bestimmten Größe zu einer Änderung der Reihenfolge führen würden. Zusätzlich kann auch ein Schwankungsbereich bestimmt werden, indem es zu keiner Änderung der Alternativen kommt. Liegt nun ein Wert mit einem ausreichenden Abstand zwischen diesen Grenzen, so wird dieser Wert als stabil bezeichnet werden. Diese Form findet sehr häufig bei Unsicherheiten in den Basisdaten Anwendung. Als Ergebnis können drei mögliche Schlussfolgerungen eintreffen; zuerst, dass die Reihenfolge der Alternativen bestätigt wird. Bei erheblichen Schwankungen wird die Reihenfolge zurückgestellt und eine weitere Analyse muss durchgeführt werden. Die letzte Möglichkeit besteht darin, dass es aufgrund der durchgeführten Sensitivitätsanalyse zu einer geänderten Reihenfolge der Standorte kommt und somit ein anderer Standort den Vorzug erhält. Die letztendliche Entscheidung für einen neuen Standort muss immer einer sorgfältigen

Kontrolle unterliegen, um die Möglichkeit einer Fehlentscheidung so gering wie möglich zu halten.¹⁵³

¹⁵³ Vgl. Ottmann, Matthias; Lifka, Stephan: a.a.O., 2010, S. 50ff.

3. Aktuelle Standorte der Automobilindustrie

3.1. Geschichtlicher Hintergrund in Bezug auf den heutigen Standort

Zu Beginn dieses Kapitels wird der geschichtliche Hintergrund gewisser Standorte der Automobilindustrie dargestellt. Unweigerlich ist die Entwicklung der Automobilindustrie mit der Geschichte des Automobils verbunden, weshalb die wichtigsten Eckpunkte kurz dargestellt werden.

Begonnen hat die erfolgreiche Geschichte des Automobils im Jahre 1885. In diesem Jahr begann Karl Friedrich Benz mit der Entwicklung seines sogenannten Patent-Motor-Wagens "Benz", welcher als erstes motorisiertes Fahrzeug in die Geschichte einging. Hierzu wurde ihm im Jahre 1886 das Patent mit der Nummer 37435 erteilt. Neben diesem Wagen gelten der von Oldsmobile entwickelte "Curved Dash" aus dem Jahre 1903, welcher als erstes Fahrzeug gleich große Reifen hatte, und das von Henry Ford entwickelte Model T als die wichtigsten Meilensteine der Automobilgeschichte. Das Ford Model T wird sogar häufig als das wichtigste Automobil der Geschichte bezeichnet. Zu dieser Zeit waren die Fahrzeuge eigentlich motorisierte Kutschen mit denen sie in den ersten Jahren auch noch große Ähnlichkeit hatten.¹⁵⁴ Ab 1900 begann die große Entwicklung der Automobilindustrie und viele, auch heute noch existierende, Automarken entstanden.¹⁵⁵

Sehr viele traditionsreiche Unternehmen besitzen seit Beginn ihrer Existenz denselben Standort bzw. sind im selben geographischen Umfeld angesiedelt, da meistens die Geschichte dieser Automarken mit den Standorten ihrer Gründung sehr stark verwurzelt ist. Des Weiteren hat sich das Image der Marken so entwickelt, dass viele Fahrzeughersteller automatisch mit den Standorten verbunden sind und auch positiv mit diesen Standorten bzw. Ländern in Verbindung gebracht werden. Zudem werden bestimmte Eigenschaften, sogenannte Stereotypen, welche für die

¹⁵⁴ Vgl. Bowler, Michael; Guzzardi, Giuseppe; Rizzo, Luigi Enzo: Automobile die Geschichte machten, Köln 2003, S. 18.

¹⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 25.

betroffenen Länder gelten, auch mit Fahrzeugen aus diesen Ländern assoziiert. So wird beispielsweise angenommen, dass Deutschland qualitativ hochwertige und langlebige Autos baut. Hingegen sind die U.S.A dafür bekannt, große Autos mit großen Motoren zu bauen. Ein weiterer Grund für die lange Geschichte von Standorten liegt darin, dass diese Unternehmen stolz auf ihre Geschichte sind und diese mit der Neugründung eines Standortes verlieren würden. Auch wenn heute viele Fahrzeugkomponenten im Ausland produziert werden, geschieht die Endmontage der Fahrzeuge häufig noch immer im Heimatland der Hersteller. Im Folgenden werden drei berühmte Automarken sowie deren Entwicklung im Laufe der Zeit kurz dargestellt. An diesen drei Beispielen sieht man, dass die Standorte oft seit mehr als 100 Jahren bestehen und diese die Grundlage für die Entwicklung zu weltbekannten Herstellern gebildet haben.

Zu Beginn soll die Entwicklung der Marke BMW dargestellt werden. Das Unternehmen wurde im Jahre 1916 unter dem Namen Bayrische Flugzeugwerke BFW gegründet, war jedoch schon ab 1913, jedoch unter anderem Namen, tätig. Wie der Name bereits aussagt, war die ursprüngliche Aufgabe die Herstellung von Flugzeugmotoren, was am heute noch existierenden Logo erkenntlich ist. Dies soll einen rotierenden Propeller darstellen, welcher in den typisch bayrischen Landesfarben blau und weiß ausgefüllt ist. Der ursprüngliche Hauptsitz war in München Oberwiesenfeld, welcher heute die BMW-Welt beherbergt. Daneben befindet sich der heutige Hauptsitz am Petuelring. Dieser Hauptsitz ist durch seine markante Form bekannt, welche "Vierzylinder" genannt wird und aus vier aufragenden runden Säulen besteht. BMW produzierte 1923 das erste Motorrad und fünf Jahre später das erste Fahrzeug. In der Phase des zweiten Weltkrieges wurde die ganze Produktion zu Rüstungszwecken genutzt. Mit Hilfe von KZ-Häftlingen wurden unter Zwangsarbeit wieder Flugzeugmotoren produziert. Zu Kriegsende 1945 wurde das komplette Werk durch die US-Militärregierung demontiert und alle bestehenden Maschinen nach Amerika verschifft. Der Neubeginn erfolgt 3 Jahre später, im Jahr 1948 in der noch heute existierenden Form mit der Produktion von Autos und Motorrädern.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Vgl. BMW Group (Hrsg.): Meilensteine, http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/historie/meilensteine/meilensteine.html, am 18. Juni 2015.

Ein weiteres Unternehmen, welches unweigerlich mit der Entwicklung des Automobils verbunden ist, ist das bereits eingangs erwähnte Unternehmen Daimler. Dieses basiert zum einem auf der Daimler-Motorenengesellschaft, welche 1890 in Bad Cannstatt in Stuttgart gegründet wurde und 1903 nach Untertürkheim umgesiedelt wurde. Außerdem wird Carl Benz, welcher das erste Fahrzeug der Welt entwickelt hatte, mit seinem Unternehmen Benz & Cie, entstanden 1883 in Mannheim, als zweiter Mitbegründer des Konzerns angesehen. Zeitlebens sind sich die beiden Konstrukteure, die Konkurrenten waren, nicht begegnet. Beide entwickelten jedoch zeitgleich die ersten Automobile und produzierten im ersten Weltkrieg zusätzlich Nutzfahrzeuge. Die Unternehmen fusionierten im Jahr 1926 zur Daimler-Benz AG. Gleich wie beim Unternehmen BMW wurden ab 1941 verstärkt, ebenfalls mit Zwangsarbeitern, Rüstungsgüter hergestellt. Nach Ende des zweiten Weltkrieges verlor das Unternehmen alle im Ausland befindlichen Standorte. Nur die Werke in Untertürkheim, Sindelfingen, Mannheim und Gaggenau blieben erhalten. Nach 1945 begann wieder die Produktion von Automobilen und Nutzfahrzeugen. Noch heute liegt der Hauptsitz der Daimler AG in Stuttgart in Untertürkheim und besteht somit auch schon seit mehr als 100 Jahren.¹⁵⁷

Als drittes und letztes Beispiel wird eine weitere Traditionsmarke und deren Standortzugehörigkeit vorgestellt. Diese stammt aber nicht wie die beiden ersten genannten aus Deutschland sondern es handelt sich um das in Amerika beheimatete Unternehmen Cadillac. Cadillac prägte wie kein zweites Unternehmen die amerikanische Autogeschichte im Segment der Luxusfahrzeuge. Dieses Unternehmen wurde ebenfalls bereits im Jahre 1902 von Henry Martyn Leland gegründet und fand von Beginn an im Luxussegment seine Heimat. Der Name der Marke richtete sich nach dem Gründer der Stadt Detroit, welche viele Jahrzehnte weltweit als die Autostadt schlechthin bekannt war. Cadillac galt viele Jahre als Vorreiter wichtiger Entwicklungen, welche bei anderen Automobilunternehmen oftmals erst Jahre später Anwendung fanden. Somit hatte das Unternehmen eine Vorreiterrolle und wurde als Zugpferd der Fahrzeugindustrie im Sinne von Neuentwicklungen angesehen. So waren es die Ingenieure von Cadillac, welche den ersten Motor mit einem elektrischen Starter erfanden. Zudem war Cadillac die

¹⁵⁷ Vgl. Daimler (Hrsg.): Daimler Unternehmensgeschichte, <http://www.daimler.com/unternehmen/tradition/geschichte-der-daimler-ag>, am 18. Juni 2015.

erste Marke bei der individuelle Kundenwünsche berücksichtigt wurden möglich. So gab es bereits im Jahre 1920 die Möglichkeit, aus über 500 verschiedenen Farbkombinationen zu wählen. Nach dem Angriff auf Pearl Harbor 1942 wurde die Fahrzeugproduktion gestoppt und die verfügbaren Rohstoffe zur Aufrüstung des Heeres verwendet. So fanden zum Beispiel deren Motoren Anwendung in Panzern. Ab 1950 wurde die Fahrzeugproduktion wieder aufgenommen und bis heute fortgeführt.¹⁵⁸ Wie bereits zu Beginn erwähnt wurde, lag der Hauptsitz von 1903 bis zum Jahre 2014 in der "Automobilstadt" Detroit. Der Hauptsitz wurde jedoch, trotz der geschichtlichen Verwurzelung von mehr als 100 Jahren, im Jahr 2014 verlegt und zwar wurde die Hauptverwaltung nach New York City in den Stadtteil SoHo verlegt, was nach eigenen Aussagen des Herstellers der Marke wieder mehr Glanz verleihen soll. Aufgrund der Insolvenz und dem allgemeinen Verfall von Detroit verlor die Stadt zunehmend den Glanz aus frühen Anfangstagen. In den letzten Jahren war Detroit eher als verfallene Stadt mit sehr hohem Anteil an Kriminalität bekannt, was nicht mehr zum Luxusimage der Marke passte.¹⁵⁹

Dieses Beispiel zeigt, dass trotz oftmals langer Geschichte und Verbindung von Automarken zu Standorten diese trotzdem veränderbar sind. Das weltweite Image einer Stadt kann für die Sesshaftigkeit eines Herstellers mitentscheidend sein, aber auch die Unterstützung der Behörden spielt eine entscheidende Rolle. Zwar wurde am Beispiel von Cadillac deutlich, dass diese, trotz langer Geschichte in Detroit, die Hauptverwaltung verlegten, trotzdem verbleibt die Marke weiterhin in den Vereinigten Staaten. Außerhalb den U.S.A gilt Cadillac als amerikanische Traditionsmarke und hat somit auch nicht an Ansehen und Image verloren. Würde man hier nun BMW als Beispiel nennen ist der Sachverhalt, meiner Meinung nach, etwas anders. BMW wird zwar in erster Linie auch mit Deutschland assoziiert, ist aber auch sehr stark in Bayern verwurzelt und würde aller Wahrscheinlichkeit nicht in ein anders Bundesland wechseln. Allgemein kann man jedoch die Aussage treffen, dass sehr viele Automarken dem Standort bzw. Land treu geblieben sind, in dem sie ihre Fahrzeugproduktion gestartet haben. Dabei ist anzunehmen, dass sich

¹⁵⁸ Vgl. Cadillac (Hrsg.): Cadillac History & Heritage, <http://www.cadillac.com/experience/history-heritage.html>, am 21. Juni 2015.

¹⁵⁹ Vgl. o. A. b: Cadillac zieht nach New York, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/luxusautos-cadillac-zieht-nach-new-york-13169307.html>, am 21. Juni 2015.

dies zukünftig auch nicht ändern wird. Zusätzlich hat sich auch ein gewisser Nationalstolz entwickelt und es gibt kaum Hersteller, die nicht damit prahlen, Teil der Geschichte eines Landes zu sein. Die Länder selbst besitzen dasselbe Maß an Anerkennung für die Hersteller, da diese entweder als die Geburtsstätte des Automobils bekannt sind oder entscheidend zu deren Entwicklung beigetragen haben.

3.2. Geographische Lage in Verbindung mit der vorhandenen Infrastruktur

In diesem Abschnitt wird zuallererst versucht, die wichtigsten Automobilmarken Europas zu identifizieren. Hierzu werden jene Hersteller mit dem größten Absatz an produzierten Fahrzeugen ermittelt. Weiterführend werden die drei großen Premiumhersteller aus Deutschland BMW, Daimler und Audi ebenfalls dargestellt. Es werden nur jene Standorte angeführt, welche die Endmontage von verschiedenen Fahrzeugen beherbergen. Im Folgeschritt sollen wichtige Knotenpunkte der Infrastruktur, wie Frachtflughäfen¹⁶⁰ und Häfen¹⁶¹, ermittelt werden, um so einen möglichen Zusammenhang zwischen der infrastrukturellen Ausstattung der Gebiete und den Automobilherstellern aufzeigen zu können. Da fast in jeder größeren Stadt ein Güterbahnhof existiert und manche Hersteller sogar direkt an das Schienennetz angebunden sind, werden diese nicht explizit in der Karte eingetragen. Um eine gewisse Übersicht zu wahren beschränkt sich diese Darstellung auf den europäischen Raum. In der folgenden Abbildung ist ein grober Überblick aller Standorte zu sehen, welche das dichte Netz an Automobilherstellern in Europa verdeutlichen soll.

¹⁶⁰ Vgl. o. A.: Größte Frachtflughäfen in Europa nach Güterumschlag in 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/282384/umfrage/groesste-frachtflughafen-europas/>, am 22. Juni 2015.

¹⁶¹ Vgl. o. A.: Größte Häfen in Europa nach Containerumschlag 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/255147/umfrage/haefen-in-europa-nach-containerumschlag/>, am 22. Juni 2015.

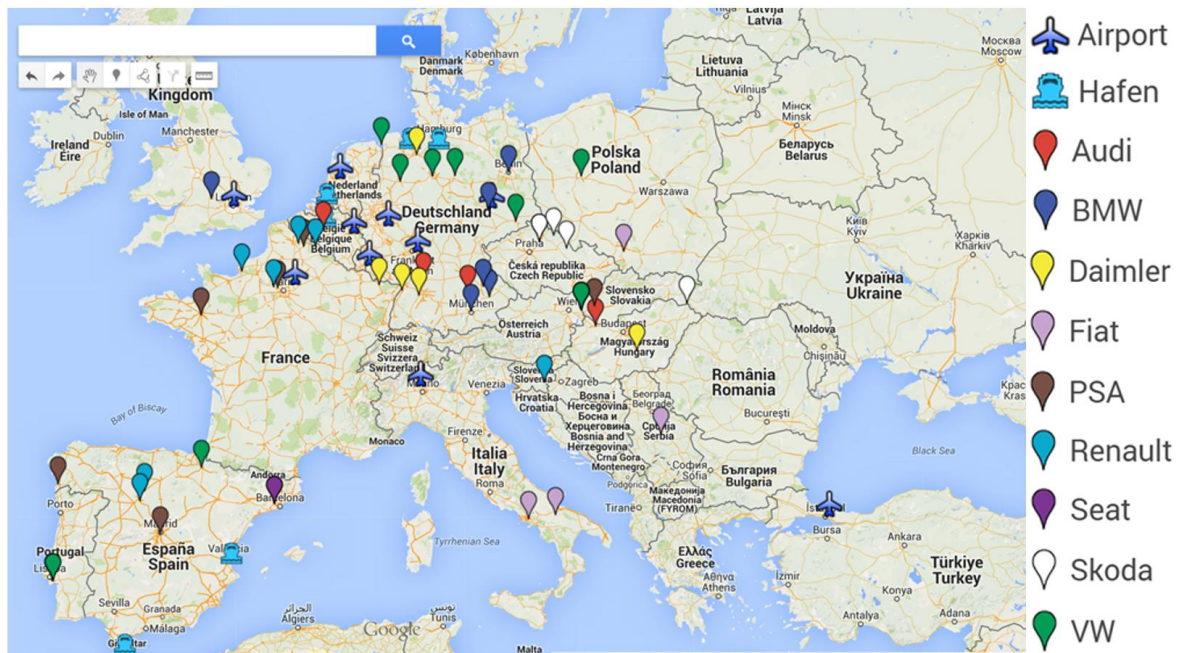


Abbildung 10: Standorte Automobilindustrie Europa¹⁶²

Generell nutzt die Automobilindustrie alle drei gängigen Transportmöglichkeiten, je nach den erforderlichen Gegebenheiten. Oftmals kommt es auch zu einer Kombination der verschiedenen Möglichkeiten. Jedoch zeigt der eingangs erwähnte Fakt, dass viele Hersteller direkt ans Schienennetz angebunden sind, dass der Transport mittels Bahn eine beliebte Methode innerhalb Europas zu sein scheint. Gleiches gilt für den Transport per LKW. Der Transport in weiter entfernte Destinationen bzw. auf andere Kontinente wird häufig mit Frachtern durchgeführt. Dies ist auf die größeren Kapazitäten im Gegensatz zu Flugzeugen und den damit verbundenen sinkenden Transportkosten zurückzuführen. Die Karte zeigt deutlich, dass Mitteleuropa über ein sehr gut ausgebautes Netz an Autobahnen und Straßen verfügt, welches Richtung Osten hin kontinuierlich abnimmt. Ebenfalls zeigt die Abbildung, dass das Verkehrsnetz in Spanien und Portugal auch dünner ist. In dieser Karte ist ersichtlich, dass es eine Konzentration von Herstellern in Mitteleuropa gibt und dort auch eine große Anzahl an Fahrzeugen in der Endmontage produziert wird. Außerdem verfügen die OEM's über Werke in Osteuropa, was unter anderem auf das niedrigere Lohnniveau und die geringeren Kosten für Energie zurückgeführt werden kann. Aufgrund der steigenden Kosten für

¹⁶² eigene Darstellung unter Verwendung von Google Maps, https://www.google.com/maps/d/edit?hl=de&authuser=0&mid=zCAEdDtvz7A.kbz8dd_Y8dcw, am 28. Juni 2015.

Rohstoffe und Energie sind viele Hersteller gezwungen, ihre Ausgaben niedrig zu optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies kann einer der Gründe sein, warum die Montage vieler Fahrzeuglinien in eben jene Länder verlegt. Es lässt sich jedoch deutlich erkennen, dass alle Hersteller auch heute noch Standorte in Ländern besitzen und dort auch Investitionen tätigen, in denen sie gegründet wurden. Dies zeigt ein Artikel der Presse vom 10. September 2014 mit dem Titel „Daimler und BMW investieren Milliarden in Deutschland“. Alleine Daimler investiert mehr als drei Milliarden Euro in deutsche Standorte, ebenso hält es BMW, die in hoher dreistelliger Millionenhöhe investieren wollen. Zudem zeigt der Artikel, dass dies auch damit finanziert wird, indem zukünftig die Abläufe in ausländischen Standorten stärker standardisiert werden, was im Folgeschluss die Kosten der Produktion senkt.¹⁶³ Somit findet keine Abwendung aus den teuren Industriestaaten statt, sondern eine Forcierung der Produktion. Dies lässt sich wieder auf die bereits eingangs beschriebene Verbundenheit zwischen Hersteller und Heimatstaat zurückführen. Außerdem teilen sich Unternehmen, vor allem jene, die zum VW-Konzern gehören, Montagewerke. So werden zum Beispiel in Bratislava Fahrzeuge der Marke VW, Audi, Seat und Škoda am selben Standort endmontiert. Gleiches gilt für den Standort Matrorell in Spanien; hier werden Fahrzeuge von Audi und Seat gefertigt.

Ebenfalls zu erwähnen ist, dass alle Hersteller über Produktionswerke in den wichtigen Auslandsmärkten in Asien und Südamerika verfügen. Darüber hinaus besitzen die hochwertigen Premiumhersteller mindestens einen Standort in Russland, um den Markt dort bedienen zu können. Die Werke in ausländischen Märkten sind oftmals aufgrund der Schwierigkeiten bezüglich Zoll und Einfuhrgebühren notwendig. Zudem gibt es häufig erschwerte Bedingungen für die Einfuhr von kompletten Fahrzeugen, was im Punkt 3.4 noch genauer beschrieben wird.

¹⁶³ vgl. o. A. c: Daimler und BMW investieren in Deutschland, <http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/3868254/Daimler-und-BMW-investieren-Milliarden-in-Deutschland>, am 29. Juni 2015.

3.3. Standortwahl bezogen auf Image/Qualität des Automobilherstellers

In diesem Kapitel soll aufgezeigt werden, ob der Standort die Qualität eines Fahrzeuges beeinflussen kann oder nicht. Zusätzlich wird aufgezeigt, inwiefern das Image eines Herstellers die Wahl beim Kauf eines Fahrzeuges beeinflusst. Zu Beginn soll jedoch geklärt werden ob die Preisunterschiede verschiedener Hersteller auf die Qualität zurückzuführen werden können oder ob andere Gründe hierfür ausschlaggebend sind.

Hierzu möchte ich einen interessanten Artikel aus der Zeitschrift "Spiegel" erwähnen, in dem geschrieben steht, dass sich die deutschen Premiumhersteller seit Jahren damit abmühen, den Käufern mit Milliarden Euro teuren Marketing-Gehirnwäschen das sogenannte Premiumsiegel einzubläuen. Dieser Artikel wurde in dem Zusammenhang publiziert, dass die Leasingfirma BMW Financial Services vorsieht, ein Fahrzeug zwingend nach einer Laufleistung von 150.000 Kilometern abzuschreiben. Was bedeutet, dass ein Fahrzeug dieser Marke im Endeffekt nach Ablauf der genannten Kilometerleistung nichts mehr wert ist.¹⁶⁴ Die Realität sieht jedoch etwas anders aus, die Fahrzeuge deutscher Hersteller gelten als besonders wertstabil und werden mit Attributen wie Qualität, Verarbeitungsgüte und Langlebigkeit verbunden. Diese Hersteller haben sich, auch aufgrund guter Marketingstrategien, soweit etabliert, dass zum Beispiel jeder fünfte PKW in Europa mittlerweile von der Volkswagengruppe stammt.¹⁶⁵

Doch worin liegt der Unterschied zwischen den sogenannten Premiumherstellern und dem "Rest" der Automobilindustrie? Zeichnen sich diese Fahrzeuge wirklich durch besondere Qualität, Verarbeitung und Langlebigkeit aus, weil sie in Deutschland entwickelt und oft auch endmontiert werden? Klar ist, dass fast jedes Fahrzeug heutzutage Massenware ist. Auf der einen Seite sollen diese so günstig wie möglich hergestellt werden und auf der anderen Seite soll der Gewinn pro verkauftem Fahrzeug möglichst hoch sein. Hierzu gib es eine Aufstellung aus dem

¹⁶⁴ Vgl. Klose, Rainer: Leasingverträge: BMW gibt seinen Autos nur 150.000 Kilometer, <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/bmw-setzt-maximal-laufleistung-von-150-000-km-voraus-a-855355.html>, am 30. Juni 2015.

¹⁶⁵ Vgl. o. A. d: Volkswagen – größter europäischer Automobilhersteller in Deutschland, <http://www.markt.de/contentId,volkswagen-groesster-europaeischer-automobilhersteller-aus-deutschland/inhalt.htm>, am 30. Juni 2015.

Jahre 2013, welche in Abbildung 11 dargestellt ist. Diese zeigt auf wie unterschiedlich die Gewinnsituation der Hersteller in Europa ist bzw. war.

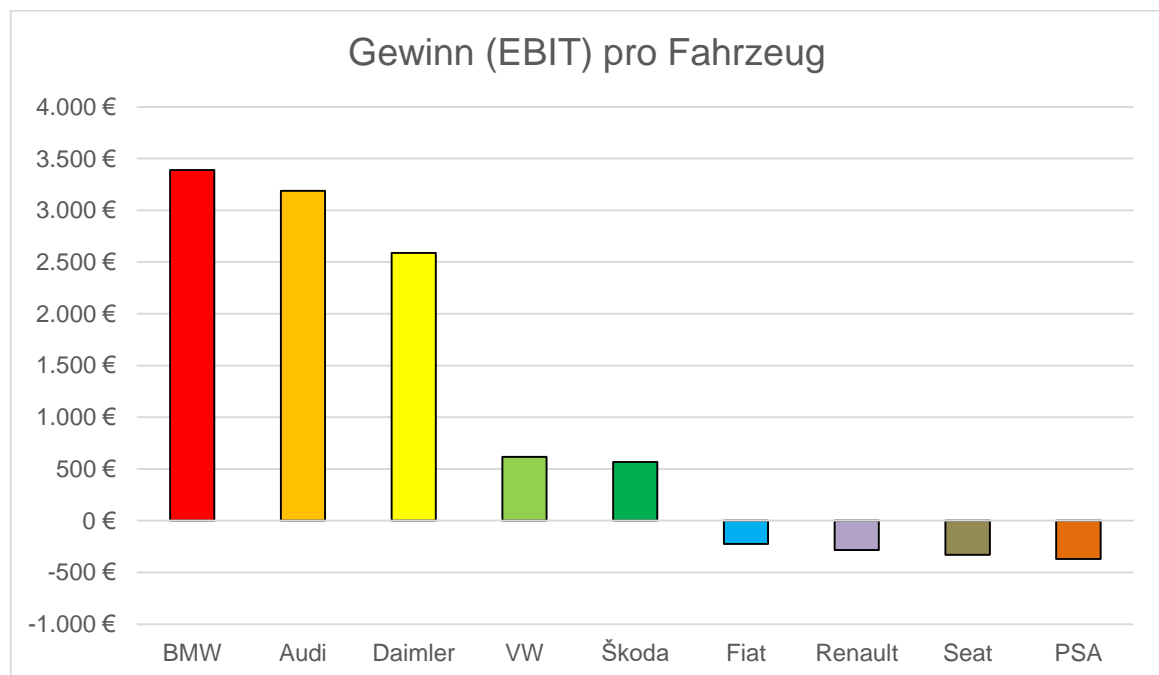


Abbildung 11: Gewinn(EBIT) pro Fahrzeug¹⁶⁶

Aus der im vorgegangenen Punkt dargestellten Karte wurde ersichtlich, dass Seat, Audi, Škoda und VW am selben Standort, in Ländern wie Spanien und Tschechien, endmontiert werden. Hier laufen unterschiedliche Fabrikate vom selben Band und doch gelten Fahrzeuge der Marke Audi als qualitativ hochwertiger. Nun könnte man glauben, dass einfach die verbauten Komponenten höherwertiger sind und dies auch den höheren Preis rechtfertigt. Dank verschiedener unabhängiger Gremien und den bekannten Dauertests, welche die Autos auf Herz und Nieren prüfen, wurde ermittelt, dass die Ware der anderen Fahrzeugproduzenten technisch kaum oder gar nicht schlechter ist als die der Premiumhersteller. In anderen Worten kann man sagen, dass die Premiumhersteller Standardqualität zu Premiumpreisen verkaufen. Trotzdem schreiben Hersteller wie Renault, Fiat und der PSA-Konzern rote Zahlen trotz prinzipiell gleicher Qualität der verbauten Komponenten. Dies liegt unter anderem daran, dass die Hersteller hochwertiger Fahrzeuge viel Geld in die Forschung und Entwicklung investieren und vor anderen Herstellern mit

¹⁶⁶ eigene Darstellung in Anlehnung an o. A.: Gewinn der weltweiten Automobilhersteller je Fahrzeug 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/234425/umfrage/ebit-der-weltweiten-automobilhersteller/>, am 03. Juli 2015.

Neuerungen aufwarten können. Die Automobile besitzen ein ansprechendes Design und vor allem die Produktanmutung in seiner Optik und Haptik ist sehr hochwertig. Außerdem schaffen es die Hersteller über ein ausgeklügeltes Marketing ein Gefühl des „Haben Wollens“ zu erzeugen. Häufig werden ihre Fahrzeuge auch mit einem gewissen Lifestyle verbunden. So denken viele Menschen, dass Besitzer solcher Fahrzeuge nicht nur erfolgreich im Beruf sind, sondern auch und einen luxuriösen Lebensstil haben müssen.¹⁶⁷

Aufgrund der erwähnten Tatsache, dass verschiedene Hersteller an selben Standorten produzieren, kann der Punkt der Qualitätsunterschiede nicht auf den Standort zurückgeführt werden. Heute kann es sich kein Hersteller mehr erlauben, ein qualitativ minderwertiges Auto zu bauen, welches über eine geringe Lebensdauer verfügt. Eine derartige Produktpolitik würde den Untergang für jeden Hersteller bedeuten. Es gibt jedoch sehr wohl eine Billigsparte mit Herstellern, die gezielt dafür werben, dass ihre Autos das tun wofür sie ursprünglich geschaffen wurden, und zwar von A nach B zu fahren, ohne unzählige Extras, wie Nachtsicht oder ähnliche Hightech-Ausstattungen, die von anderen Herstellern angeboten werden. Dennoch sind diese Fahrzeuge nicht von minderer Qualität; sie werden zumeist auch unter den gleichen Qualitätsaspekten wie höherwertige Hersteller produziert und montiert. Auch der Aspekt, dass in Ländern wie Tschechien generell die Qualität schlechter ist, trifft zumindest in der Autobranche nicht zu, da in diesen Werken unter gleichen Aspekten produziert wird wie in deutschen Werken. Zurückzuführen ist dies auf die einheitlichen Qualitätsstandards, die in allen Werken gelten, unabhängig von den lokalen Gegebenheiten.¹⁶⁸

Die Fahrzeuge von Herstellern wie Mazda und Toyota sind, einem Artikel zufolge, sogar die qualitativ hochwertigsten Fahrzeuge, bezogen auf Mängel in Dauertests, und bieten gleichzeitig noch sehr gute Garantieleistungen von bis zu sieben Jahren an. Hier haben manche europäische Hersteller deutlichen Nachholbedarf.¹⁶⁹ Zudem zeigt sich, dass die deutsche Hersteller mittlerweile alle über Werke auf anderen

¹⁶⁷ Vgl. Seiwert, Martin; Rother, Franz: Schöner Premium-Schein, S. 1f.
<http://www.zeit.de/auto/2013-01/premium-autohersteller>, am 05. Juli 2015.

¹⁶⁸ Vgl. Strang, Rainer: SKODA Felicia: Start einer neuen Ära bei SKODA vor 20 Jahren,
<http://www.presseportal.de/pm/28249/2857354>, am 05. Juli 2015.

¹⁶⁹ Vgl. o. A. e: Deutsche Automarken versagen bei Qualitätsreport,
<http://www.welt.de/motor/article113277868/Deutsche-Automarken-versagen-bei-Qualitaetsreport.html>, am 05. Juli 2015.

Kontinenten verfügen und Fahrzeuglinien komplett vor Ort produzieren. Trotzdem wird bei diesen Fahrzeugen noch von deutscher Qualität gesprochen, obwohl sie eigentlich nicht aus Deutschland kommen.¹⁷⁰

Daraus kann geschlossen werden, dass der Standort keinen Einfluss auf die Qualität der Fahrzeuge selbst hat. Lediglich der Qualitätsstandard, der vom Unternehmen selbst getroffen wird, ist ausschlaggebend für das Produkt. Trotzdem muss oft viel Zeit und Geld investiert werden, um in Ländern denselben Qualitätsstandard der Produktion, wie er in Deutschland vorherrscht, zu erreichen.

3.4. Motive von Standort- und Produktionsverlagerungen

In den vorangegangenen Abschnitten sind immer wieder ausländische Standorte zur Sprache gekommen. Hier wurde aufgezeigt, dass viele Hersteller um den Globus verteilt sind und auch große Summen investieren, um die Entwicklung dieser Standorte voranzutreiben. Ein treffendes Beispiel liefert der VW-Konzern, welcher in den kommenden Jahren zirka vier Milliarden Euro in vier Werke in China investieren wird, um den Absatzmarkt dort noch besser bedienen zu können.¹⁷¹

Es gibt unterschiedlichste Gründe für ein Unternehmen, die Produktion bzw. einen Standort zu verlagern. Hier können die bereits ausführlich erläuterten Internationalisierungsstrategien aus 2.1.1.3. Anwendung finden. Die unterschiedlichen Arten, wie Kostenreduktion durch die Verlagerung in Niedriglohnländern, stellen schon Motive für eine Veränderung oder Erweiterung der Standorte dar. Dies kann Standortveränderung innerhalb der EU, aber auch auf globaler Ebene, beinhalten. Auf der einen Seite geschieht dies auf Wunsch der Hersteller selbst, um zum Beispiel den Markt vor Ort effektiver bedienen zu können. Es gibt jedoch auch weitere besondere Gründe warum sich manche Hersteller für eine Produktionsverlagerung ins Ausland entscheiden bzw. teilweise schon entschieden haben. Diese Entwicklung wird im aktuellen Kapitel noch einmal

¹⁷⁰ Vgl. o. A. f: Mercedes-Benz baut wieder Autos in Brasilien, <http://www.zeit.de/news/2013-10/01/auto-mercedes-benz-baut-wieder-autos-in-brasilien-01132404>, am 05. Juli 2015.

¹⁷¹ Vgl. o. A. g: VW will 14 Milliarden Euro in China investieren, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/autoindustrie-auf-expansionskurs-vw-will-14-milliarden-euro-in-china-investieren-11969304.html>, am 07. Juli 2015.

aufgegriffen und näher beleuchtet. So kann gesagt werden, dass Hersteller gewissermaßen gezwungen werden, ihre Fahrzeuge vor Ort zu produzieren.

Hier muss der Begriff der BRIC-Staaten ins Spiel gebracht werden, welcher für die Länder Brasilien, Russland, Indien und China steht, wobei jeder dieser Märkte großes Wachstumspotenzial besitzt und deshalb auch von großem Interesse für OEM's ist. So wird vorausgesagt, dass diese Märkte in naher Zukunft für die Fahrzeughersteller zu den wichtigsten der Welt gehören werden, wenn sie dies nicht bereits sind und zudem weisen diese heute konstante Wachstumsraten auf.¹⁷²

Diese Staaten verhängen, unter anderem, hohe Zölle auf importierte Fahrzeuge, sogenannte Einfuhrzölle oder Strafzölle. Diese betragen zum Beispiel in Indien mindestens 60% auf eingeführte Fahrzeuge und in China, welches diesbezüglich das Schlusslicht bildet, immerhin noch 25%. Diese Strafen wurden von der Regierung gezielt eingeführt, damit Hersteller in die Länder gezogen werden, um die Fahrzeugproduktion vor Ort zu forcieren, aber auch um die Produktion vor Ort zu schützen. Dies schafft im Umkehrschluss wiederum neue Arbeitsplätze in der Region. Den Herstellern wird es damit ermöglicht, die hohen Zölle durch Werke vor Ort zu umgehen. Zusätzlich bietet Russland beispielsweise die Reduktion des Einfuhrzolls an, wenn im Ausgleich dazu eine bestimmte Menge an Fahrzeugen vor Ort produziert wird. Die Forderung aus dem Jahr 2012 lag bei einer Stückzahl von mindestens 300.000 vor Ort produzierten Fahrzeugen.¹⁷³ Zudem wurde auch schon als Reaktion auf den hohen Einfuhrzoll, der auf chinesische Solarprodukte in Europa eingehoben wird, von der Regierung damit gedroht, die Zölle auf Fahrzeuge bzw. Fahrzeugkomponenten nochmals zu erhöhen. Da die Automobilproduktion in Europa ein starker Wirtschaftsmotor ist, würden diese Sanktionen die Hersteller schwer treffen. Hier nutzte China seine Marktmacht aus und zwang Europa förmlich zu neuen Verhandlungen.¹⁷⁴

¹⁷² Vgl. Wallentowitz, Henning; Freialdenhoven, Arndt; Olschewski, Ingo: a.a.O., 2009, S. 23.

¹⁷³ Vgl. Ruhrkamp, Christoph: Beschützte Autoindustrie, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/zoelle-beschuetzte-autoindustrie-11663208.html>, am 09. Juli 2015.

¹⁷⁴ Vgl. Doll, Nikolaus; Geiger, Klaus; Kaiser, Tobias: China zielt im Strafzoll-Krieg auf deutsche Autos, <http://www.welt.de/wirtschaft/article116931840/China-zielt-im-Strafzoll-Krieg-auf-deutsche-Autos.html> am 09. Juli 2015.

Des Weiteren gab es auch einen eher sonderbaren Vorschlag, um Strafzölle zu umgehen. Dafür sollten spezielle Produktionsschiffe entstehen, auf welchen die Montage bestimmter Fahrzeugkomponenten oder auch ganzer Fahrzeuge durchgeführt werden würde. Aufgrund der Tatsache, dass Schiffe unter der jeweiligen Landesflagge fahren, würde die Produktion auf einem brasilianischen Schiff quasi auf brasilianischen Boden geschehen. Dies wäre mit einer ungefähren Kapazität von 2000 Fahrzeugen pro Schiff möglich und würde zu der genannten Umgehung des Einfuhrzolls führen. Doch scheinen solche Vorschläge eher ins Kuriositätenkabinett zu gehören und sind anzuzweifeln. Zudem ist der Aufwand einer Hochseefabrik wahrscheinlich sehr kompliziert und birgt möglicherweise noch nicht entdeckte Schwierigkeiten bzw. Gefahren.¹⁷⁵

Wie die mögliche zukünftige Entwicklung der Standorte in und außerhalb Europas aussieht und ob europäische Standorte überhaupt eine Zukunft haben wird im kommenden Punkt beschrieben.

3.5. Zukünftige Entwicklung von Standorten in Europa und Exkurs mit Blick auf den wachsenden indischen und chinesischen Automarkt

Zuallererst sollen die Standorte in Europa untersucht werden. Hierzu gibt es wie besagt einerseits Investitionen in heimische Standorte, andererseits wird die Entwicklung von ausländischen Standorten ebenfalls vorangetrieben. Wie kann nun die Zukunft der Fahrzeugindustrie in den Hochlohnländern wie Deutschland aussehen?

Der Vorteil von hoch entwickelten Industriestaaten ist unter anderem die politische Sicherheit, aber auch die generelle Stabilität dieser Länder spielt eine wichtige Rolle. Hier können Unternehmen auf geregelte Abläufe auf allen Ebenen des Staatsapparates vertrauen und sind keiner Beamtenwillkür, wie in manchen anderen Staaten, ausgesetzt. Als Zusatz ist zu erwähnen, dass diese Unternehmen auch über eine gewisse Macht verfügen und oftmals 100.000 oder mehr Mitarbeiter

¹⁷⁵ Vgl. o. A. h: Warum man Autos bald auf Schiffen baut, http://www.focus.de/auto/news/skurrier-kampf-gegen-schutzzoelle-warum-man-autos-bald-auf-schiffen-baut_aid_888784.html, am 10. Juli 2015.

in Deutschland beschäftigen, die Regierung will natürlich diese Arbeitsplätze erhalten und sichert den Unternehmen auch ihre Unterstützung zu.

Ferner lässt sich die Standortentwicklung und auch die Investition in heimische Standorte mit dem Punkt der Prozess- und Produkttechnologie erklären. Solche innovativen Unternehmen verbessern ständig ihre Fertigungsvorgänge bzw. Abläufe und entwickeln diese immer weiter. Daraus folgend werden die Prozesse effizienter und effektiver gestaltet. Außerdem können die Kosten gesenkt werden, wodurch weiterhin die Möglichkeit besteht, an heimischen Standorten wettbewerbsfähige Produkte herstellen zu können. Produkttechnologien stehen für neuartige Entwicklungen und sollen den Unternehmen eine Vorreiterrolle auf dem Markt zusichern. Oftmals gehören die erwähnten Premiumfahrzeughersteller, welche technische Neuerungen als erste anbieten, zu diesen Unternehmen. Hiermit wird eine Chance geschaffen, sich von anderen Herstellern abzuheben.¹⁷⁶

Ein weiterer Grund, der die heimischen, aber auch die ausländischen, Standorte in Zukunft absichert, ist der Fakt, dass viele Kunden auf heimische Produkte setzen. Aufgrund meiner Tätigkeit in der Automobilzulieferindustrie wage ich zu behaupten, dass vor allem chinesische Kunden Produkte bevorzugen, welche auch in China gefertigt wurden. Dies zeigt auch ein Artikel über Kunden aus Deutschland und Japan, welche ebenso heimische Fahrzeuge präferieren.¹⁷⁷ Zudem ist es Kunden aus Fernost wichtig, dass auf den heimisch produzierten Fahrzeugen immer noch das Siegel „Made in Germany“ klebt, welches die hohe Qualität und Langlebigkeit der Fahrzeuge garantieren soll. Des Weiteren gelang es den deutschen Herstellern durch ihre Marketingstrategien ihre Fahrzeuge so bekannt zu machen, dass diese bei der jungen Bevölkerung bekannter sind als heimische Hersteller.¹⁷⁸ In diesem Kontext ist auch zu erwähnen ist, dass jene Standorte der Hersteller, welche für die Forschung und Entwicklung zuständig sind, einen besonderen Stellenwert haben.

¹⁷⁶ Vgl. Hofbauer, Günter (Hrsg.): Marketing von Innovationen, Stuttgart 2009, S. 46.

¹⁷⁷ Vgl. o. A. i: Mehr Autos verkauft,

<http://www.donaukurier.de/nachrichten/wirtschaft/lokalewirtschaft/Berlin-Mehr-Autos-verkauft;art1735,3014223>, am 12. Juli 2015.

Vgl. John, Bettina: Deutsche und Japaner bevorzugen heimische Marken,

http://www.automobilwoche.de/article/20150113/NACHRICHTEN/150119967/automobilbarometer-2015-deutsche-und-japaner-bevorzugen-heimische-marken#.VZ67__ntmkp, am 12. Juli 2015.

¹⁷⁸ Vgl. Derksen, Jens: Chinesen vertrauen „Made in Germany“, <http://www.presseportal.de/pm/39565/1173571>, am 12. Juli 2015.

Viele Unternehmen investieren in die Forschung und Entwicklung, um sich den bereits erwähnten Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Diese Werke werden am neusten Stand der Technik gehalten und beschäftigen oft hochqualifiziertes Personal.¹⁷⁹ Trotzdem muss hier erwähnt werden, dass viele Hersteller gezielt gewisse Teile ihrer Produktion ins Ausland bzw. nach Osteuropa verlegen, nicht nur um die vorherrschenden Bedingungen vor Ort auszunutzen, sondern auch um gleichzeitig Druck auf die Hochlohnländer auszuüben, damit sich die Arbeitsbedingungen, zum Beispiel bei Energie- und Lohnnebenkosten, zu Gunsten der Unternehmen verändern.¹⁸⁰

Abschließend möchte ich noch einen Ausblick auf den wachsenden Automobilmarkt in China und Indien geben. Mittlerweile gilt China als der größte Automobilmarkt der Welt; so wurden im Jahr 2014 ca. 16 Millionen Fahrzeuge verkauft. Dies führt zu dem Umstand, dass vor allem deutsche Hersteller fast die Hälfte ihres Gewinnes in diesem Land erzielen. Der VW-Konzern produziert mittlerweile jedes dritte Fahrzeug für diesen Markt. Nicht nur für deutsche Konzerne; auch andere Hersteller drängen in diesen Markt und errichten vermehrt Werke vor Ort, mit der Hoffnung, ihre Absätze zu steigern. Durch die extreme Expansion der europäischen Hersteller werden sogar heimische Fahrzeughersteller in jenen Ländern verdrängt, wodurch deren Absatz stetig schrumpft bzw. sie teilweise ganz verschwinden.¹⁸¹ Der europäische Markt zum Vergleich legt nach dem Verfall von 2008 wieder leicht zu, gilt jedoch nicht mehr als großer Hoffungsmarkt für steigende Absatzzahlen. So wurde 2014 ein Wachstum von ca. 5,4% ermittelt. Dies liegt unter anderem daran, dass es in den Top-Märkten Europas, welche Deutschland, Frankreich und auch Italien beinhalten, aufgrund der Wirtschaftskrise 2008 und dem damit resultierenden Zusammenbruch der Verkaufszahlen sehr viele ältere Fahrzeuge vorhanden sind.

¹⁷⁹ Vgl. Brünglinghaus, Christiane: Autohersteller investieren immer mehr in Forschung, <http://www.springerprofessional.de/autohersteller-investieren-immer-mehr-in-forschung/4931652.html>, am 12. Juli 2015.

¹⁸⁰ Vgl. Krassnin, Denis; Henning, Dietmar: Europäische Autokonzerne verlagern Produktion nach Osteuropa und China, <http://www.wsws.org/de/articles/2014/04/08/auto-a09.html>, am 15. Juli 2015.

¹⁸¹ Vgl. ebenda.

Diese werden nun stetig durch Neuwagen ersetzt, was wiederum die Neuzulassungen in die Höhe treibt.¹⁸² In China ist dem Artikel zufolge noch keine Sättigung zu sehen. Vor 2011 lagen die jährlichen Wachstumsraten bei mehr als 30%. Danach kam es zu einer Verringerung des Wachstums, wobei dieser im Jahr 2013 noch immer im Bereich von 16% lag und somit sämtliche Erwartungen der Branche übertraf.¹⁸³ Zwar werden in den kommenden Jahren nur noch Wachstumsraten im hohen einstelligen Bereich erwartet, dennoch gilt der Markt weiterhin als Hoffnungsträger der Automobilbranche und wird häufig als "Goldgrube" angesehen mit denen die Hersteller ihre Gewinne in die Höhe treiben können.¹⁸⁴

Der indische Fahrzeugmarkt folgt jedoch anderen Gesetzen. Während in China die großen Premiumhersteller sehr stark vertreten sind, haben diese in Indien bislang nur einen sehr geringen Marktanteil. Hier ist das Kleinwagensegment die vorherrschende Macht. Der indische Markt ist dennoch mit 2,1 Millionen Fahrzeugen bei einer geschätzten Einwohnerzahl von 1,3 Milliarden noch äußerst klein. Dies liegt unter anderem an dem komplizierten politischen System, der Existenz vieler unterschiedlicher Sprachen, der Korruption und der trägen Bürokratie. Die Zukunft verspricht jedoch sehr starkes Wachstum im normalen PKW-Segment und auch im Luxussegment. Hier sollen Krust zufolge die heurigen Wachstumsraten bei ca. 35% liegen und bis 2020 nochmals um weitere 30% steigen, wobei die Wachstumsrate der normalen PKW hinter denen der Luxusfahrzeuge zurückliegt. Diese Entwicklung lässt ebenfalls wieder neue Werke vor Ort entstehen bzw. die generelle Fahrzeugproduktion in den bestehenden Werken vor Ort weiter ansteigen. Mercedes-Benz beispielsweise verdoppelt die

¹⁸² Vgl. Kuhnert, Felix; Stürmer, Christoph: Das Wachstum der weltweiten Märkte bringt große Chancen, aber auch Herausforderungen für die deutsche Automobilindustrie, <http://www.pwc.de/de/automobilindustrie/das-wachstum-der-weltweiten-maerkte-bringt-grosse-chancen-aber-auch-herausforderungen-fuer-die-deutsche-automobilindustrie.jhtml>, am 15. Juli 2015.

¹⁸³ Vgl. o. A. j: Chinas Automarkt boomt, <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Japan-heizt-Chinas-Automarkt-an-article12048116.html>, am 15. Juli 2015.

¹⁸⁴ Vgl. Deutsche Presse Agentur: VW erwartet langsames Wachstum in China, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/automarkt-vw-erwartet-langsames-wachstum-in-china/10980294.html>, am 16. Juli 2015.

vorhandene Kapazität, um die aufkommende Nachfrage bewältigen zu können ¹⁸⁵

Ob diese Voraussagen so eintreffen bzw. richtig sind wird erst die Zukunft zeigen.

¹⁸⁵ Vgl. Krust, Michael: Mercedes verdoppelt Kapazitäten in Indien, http://www.automobilwoche.de/article/20130222/NACHRICHTEN/130229983/mercedes-verdoppelt-kapazitat-in-indien#.VaQH_vntmkp, am 16. Juli 2015.

4. Empirischer Teil: Experteninterview

4.1. Zweck und Nutzen des Experteninterviews

Im folgenden Abschnitt soll ein Interview mit einem ausgewählten Experten aus der Automobilbranche durchgeführt werden. Zweck des Interviews ist primär, die verschiedenen Erkenntnisse der Diplomarbeit zu überprüfen. Im Zuge dessen soll erörtert werden, wie der Experte die Lage der gegenwärtigen Fahrzeugmärkte einschätzt. Außerdem soll untersucht werden wie dieser Fachmann die zukünftige Entwicklung der in- und ausländischen Standorte beurteilt. Zusätzlich soll eine Einschätzung über die zukünftigen Märkte in Europa und den bereits erwähnten wichtigen Schlüsselmärkten abgegeben werden.

Um einen Vergleich mit den im theoretischen Teil ermittelten Informationen ziehen zu können, werden die vom Experten getätigten Aussagen im Anschluss an das Interview ausgewertet und interpretiert. Hier soll sich zeigen, ob gewisse Entwicklungen, wie zum Beispiel die Einschätzung der Zukunftsmärkte der BRIC-Staaten, von dem Experten gleich wie in der Literatur bewertet werden. Ebenfalls soll herausgefiltert werden, ob der Experte glaubt, dass es zu einer verstärkten Abwanderung in Billiglohnländern kommen wird oder ob sich die Standorte der verschiedenen Hersteller in Hochlohnländern auch in Zukunft halten können. Ferner soll ermittelt werden, ob die heimischen Standorte in den Augen des Experten auch Potenzial für weiteres Wachstum in der Zukunft besitzen. Letztendlich soll noch durchleuchtet werden, worin die möglichen Vor- und Nachteile zwischen in- und ausländischen Standorten liegen.

4.2. Festlegung von Zielen

Grundsätzlich hängt die Festlegung von Zielen zu gewissen Teilen auch mit dem vorhergehenden Punkt zusammen. So wurden einige inhaltliche Ziele bereits ausführlich beschrieben. Das Hauptziel der Interviews besteht darin, den Teilnehmer zu animieren, sich mit Fragen zu diversen Themen auseinanderzusetzen Nicht nur um ein brauchbares Ergebnis zu erhalten, sondern

auch um eine repräsentative Auswertung meinerseits zu ermöglichen. Außerdem soll die Möglichkeit geschaffen werden, Einblick in die Bewertung der Standorte aus Sicht einer in der Automobilbranche tätigen Person zu erhalten.

Im Zuge des Interviews wird versucht folgende Forschungsfragen zum Thema der Diplomarbeit zu beantworten.

Forschungsfrage 01: Wie sieht die Situation der Transportmöglichkeiten aus? Gibt es bevorzugte Transportmittel?

Forschungsfrage 02: Welche Unterschiede gibt es zwischen Standorten in Industrienationen und osteuropäischen Ländern (inklusive möglicher Vor- und Nachteile)?

Forschungsfrage 03: Wie sieht die zukünftige Entwicklung des europäischen, chinesischen und indischen Automobilmarktes aus?

4.3. Durchführung der empirischen Untersuchung

Zu Beginn war ursprünglich eine Umfrage mit ausgewählten Herstellern der Automobilbranche geplant. Nach Zusammenstellung der Fragen in deutscher und englischer Sprache wurden diese an alle europäischen Hersteller, welche in dieser Diplomarbeit auf der Abbildung 10 zu sehen sind, versandt, mit der Bitte, daran teilzunehmen. Der Fragebogen wurde mit Hilfe der Online-Plattform "www.umfrageonline.com" erstellt, weshalb online an der Umfrage teilgenommen werden konnte. Der Arbeitsaufwand für das Ausfüllen der Fragen bewegte sich im Rahmen von 20 Minuten. Leider haben dies alle Hersteller abgelehnt mit der Begründung, dass es ein zu hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand sei. Einige begründeten ihre Absage auch damit, dass generell nicht an Umfragen dieser Art teilgenommen wird. Hier zeigte sich bereits, dass die empirische Untersuchung mit einem größeren Zeitaufwand verbunden sein wird als angenommen. Aus diesem Grund wurde von mir kurzfristig die Entscheidung getroffen, im empirischen Teil ein Experteninterview durchzuführen. Dafür wurde ein Teil der Fragen aus dem Fragenkatalog der Umfrage übernommen und für das Interview adaptiert. Die im Vorhinein formulierten Fragen dienen dabei als Leitfaden anhand welchem das

Interview durchgeführt wird. Bei einem Experteninterview handelt es sich dabei um die Befragung von Personen, die „hinsichtlich der jeweiligen Forschungsfragen einen deutlichen Wissensvorsprung aufweisen“¹⁸⁶. Ähnlich ist die Definition des Fragebogens von Porst, der darunter „eine mehr oder weniger standardisierte Zusammenstellung von Fragen, die Personen zur Beantwortung vorgelegt werden mit dem Ziel, deren Antworten zur Überprüfung der den Fragen zugrundeliegenden theoretischen Konzepte und Zusammenhänge zu verwenden“¹⁸⁷ versteht. Kurz gesagt sollen mit den Fragen die Aussagen, die im theoretischen Teil getroffen wurden, auf ihre aktuelle Gültigkeit überprüft werden. Hierzu gibt es zwei unterschiedliche Formen der Fragestellung, welche im Interview oder auch Fragebogen Anwendung finden. Die geschlossene Frage ist durch eine klar definierte Anzahl an sogenannten Antwortkategorien gekennzeichnet. Hier ist entweder eine Antwort oder auch eine Mehrfachauswahl möglich, wobei dies zumeist vorher vom Fragesteller genau definiert wird. Die geschlossene Frage findet im Experteninterview jedoch eher seltener Anwendung. Dem gegenüber stehen die offenen Fragen, bei denen nur die Fragestellung vorgelegt wird und es keine vorgefertigten Antwortmöglichkeiten gibt. Stattdessen muss die Frage von der Testperson selbst ausgefüllt bzw. beantwortet werden.¹⁸⁸ Dies bringt den Vorteil, dass der Interviewte nicht aus vorgegebenen Antworten wählen kann, sondern sich mit der Frage thematisch auseinandersetzen muss. Zusätzlich kann er dadurch auch eigene Ideen, Meinungen sowie Einschätzungen einbringen, die dem Ersteller des Fragebogens möglicherweise nicht in den Sinn gekommen wären.

4.4. Auswertung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die wesentlichen Informationen aus dem Interview mit dem Experten zusammenfassend dargestellt. Das Interview wurde telefonisch durchgeführt und aufgrund der Länge von knapp eineinhalb Stunden nicht transkribiert. Darüber hinaus wurden Informationen präsentiert, welche für die

¹⁸⁶ Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Wiesbaden 2009, S.34.

¹⁸⁷ Porst, Rolf zitiert in Porst, Rolf: Fragebogen: Ein Arbeitsbuch, 4. Auflage, Wiesbaden 2014, S. 17.

¹⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 55f.

Diplomarbeit nicht von Relevanz sind. Der Interviewpartner stammt aus einem großen weltweit agierenden Unternehmen mit engem Bezug zu vielen Herstellern in der Automobilindustrie und wollte aufgrund dessen anonym bleiben. Er zeigte jedoch sehr großes Interesse am Thema der Diplomarbeit und konnte fundiertes Fachwissen über die Automobilbranche vorweisen. Des Weiteren war es dem Interviewpartner möglich auf diverse Daten und Informationen, die einer unternehmenseigenen Datenbank gesammelt sind, zuzugreifen um somit seine Aussagen zu untermauern.

Frage 01: Worin sehen Sie die Vorteile von Standorten in Industrieländern, wie zum Beispiel in Deutschland?

Der Interviewpartner teilte die Frage in zwei Unterbereiche, nämlich die Vorteile von Montagestandorten und die jener Standorte, die für die Forschung und Entwicklung zuständig sind. Grundsätzlich beschrieb der Interviewpartner, dass die Montagestandorte historisch gewachsene Strukturen besitzen, meist schon lange existieren und lediglich erweitert werden. Die Errichtung von neuen Standorten ist eher seltener der Fall. Ein Beispiel für Neuerrichtung ist der BMW-Standort in Leipzig. Zudem sieht der Interviewpartner eine hohe Stabilität der vorhandenen Standorte für die kommenden 10 bis 15 Jahre. Dabei beschreibt er die Nähe zu den Absatzmärkten bzw. den Produktionsstätten als einen Vorteil von Montagestandorten in Industrieländern.

Der zweite Bereich behandelt die F&E-Standorte. Als einen der größten Vorteile wird das Ausbildungsniveau von Arbeitskräften in Industrieländern angesehen. Da viele Unternehmen hochqualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter benötigen, liegt es nahe, dass Standorte der Forschung und Entwicklung auch in Ländern entstehen, wo Unternehmen auf solche Mitarbeiter zurückgreifen können. Zudem wird die hochentwickelte Prozess- und Produkttechnologie als ein weiterer Grund für Standorte in Industrieländern angegeben. Schlussendlich gab der Interviewpartner noch an, dass die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Facharbeitskräften ebenfalls als wichtiger Vorteil von Industrieländern angesehen werden kann.

Frage 02: Worin sehen Sie die Vorteile osteuropäischer Standorte?

Der Interviewpartner gab als den signifikantesten Vorteil von Ostländern die niedrigen Personalkosten an. Diese liegen bei 40 bis 60% jener europäischer Standorte. Jedoch betonte er auch, dass das Ausbildungsniveau immer weiter steigt und der aktuell noch existierende Lohnkostenvorteil dafür über die Jahre immer weiter sinken wird. Nachfolgend beschrieb der Interviewpartner, dass Osteuropa aufgrund der immer geringeren Unterschiede zu Westeuropa nicht mehr besonders attraktiv sei. In diesem Kontext erwähnte er auch, dass zwischen den Werken, unabhängig ob diese in West- oder Osteuropa liegen, aufgrund der innerbetrieblichen Abläufe und Standardisierungen kaum ein Unterschied bestünde.

Frage 03: Worin liegen, Ihrer Meinung nach, die größten Probleme osteuropäischer Standorte?

Zur Beantwortung der Frage teilte der Interviewpartner Osteuropa in zwei Bereiche auf, wobei die Randbereiche Osteuropas wie Rumänien und Ukraine gesondert betrachtet werden. Hier beschrieb der Interviewte auch, dass eine Unterscheidung mit anderen Branchen getroffen werden muss, da der Automobilmarkt und auch der Markt der Zulieferer für die Automobilbranche in Osteuropa sehr weit entwickelt ist. Daher entstehen in Ländern wie Polen, Tschechien usw. kaum Probleme. Einzig und allein die bürokratischen Hürden können hier problematisch sein, dies betrifft jedoch nur Randbereiche Osteuropas. Den bürokratischen Hürden stehen jedoch die extrem niedrigen Lohnkosten von 3€ bis 4€ pro Arbeitsstunde gegenüber. Dieser Vorteil wird aber durch eine sehr schlecht ausgebaute Infrastruktur wieder reduziert. Auf den angesprochenen Punkt der Transportkosten gab der Interviewpartner an, dass es keine wesentliche Rolle spiele, ob der Transport von Fahrzeugen auf eine Distanz von 300 km oder 3000 km erfolgen muss. Der Kostenunterschied wäre aus seiner Sicht nur marginal.

Frage 04: Wie sehen Sie die Zukunft der deutschen Automobilstandorte? Sehen Sie hierbei eine Gefahr einer Abwanderung in Niedriglohnländer?

Einleitend gab der Interviewpartner an, dass in den letzten Jahren kein neuer Standort mehr eröffnet wurde. Es kam sogar zur medial viel diskutierten Schließung des Opel-Werkes in Bochum. Aufgrund der Historie der Standorte und dem hohen

Automatisierungsgrad sind, ihm zufolge, Standorte so weit entwickelt, dass Kompletterschließungen so gut wie auszuschließen sind. Des Weiteren müssten die Kosten einer Schließung eines deutschen Standortes im neu errichteten Werk in Osteuropa erwirtschaftet werden, was der Interviewte als schwierige Aufgabe ansieht. Zum Schluss beschrieb er, dass Schließungen bzw. Abwanderungen sich demnach nicht lohnen würden.

Es kommt aber immer wieder zu Auslagerung der Montage einzelner Modellreihen. Als Beispiel kann die Auslagerung der Montage des Modells Audi A3 nach Spanien angesehen werden. Als Ersatz dafür wird das Modell Audi Q5 im Stammwerk endmontiert, um weiterhin eine ausreichende Auslastung der Werke in Deutschland garantieren zu können.

Frage 05: Die osteuropäischen Länder wie Bulgarien, Rumänien oder die Ukraine locken Automobilhersteller mit vergleichsmäßigen niedrigen Lohnniveau. Stimmen Sie dieser Aussage zu? Führt diese Entwicklung, Ihrer Meinung nach, zu einer noch stärkeren Konzentration von Automobilherstellern in diesen Ländern?

Zum ersten Teilbereich der Frage gab der Interviewte an, dass dies der Wahrheit entspreche. Die Länder setzen mit niedrigen Lohnkosten darauf, ihre Attraktivität zu steigern. Der zweite Bereich der Frage wurde jedoch mit „Nein“ beantwortet, da zurzeit keine Steigerung der Kapazitäten benötigt wird; aktuell ist eher der Fall einer Unterlast vorherrschend. Zudem verwies der Interviewpartner auf den bereits beschriebenen Fakt der entstehenden Kosten einer Schließung. Des Weiteren betonte der Befragte die sehr schlechte bzw. nicht vorherrschende Zulieferstruktur sowie Teileverfügbarkeit der Zulieferer, die in diesen Ländern vorzufinden ist. Aufgrund der Just-in-Time und der Just-in-Sequence Fertigung müssen Teile sehr schnell verfügbar sein bzw. geliefert werden. Dies ist jedoch in Ländern ohne gut ausgebauter Zulieferstruktur nicht möglich, was besonders auf die Randbereiche Europas zutrifft.

Frage 06: Welche Rolle spielt, Ihrer Meinung nach das Lohnniveau bei der Wahl von Standorten? Würden Sie einem Unternehmen ausschließlich aufgrund niedriger Löhne eine Standortverlagerung in europäische Niedriglohnländer raten oder glauben Sie, dass immer mehrere Faktoren für eine Abwanderung sprechen?

Der Interviewpartner gab an, dass die Lohnkosten niemals allein der Grund für die Abwanderung eines Standortes seien. Lohnkosten spielen nur innerhalb eines Staates eine wichtige Rolle. Beispielsweise spielt es eine Rolle, ob der Standort in Bratislava oder weiter im Osten Tschechiens liegt, da sich innerhalb eines Landes die Lohnkosten stark unterscheiden können. Grundsätzlich spielen mehrere Faktoren zusammen, die für eine Abwanderung bzw. einen Neuaufbau eines Standortes im Ausland sprechen. Zudem kann man am Beispiel des BMW Standortes in Leipzig auch von speziellen Gründen, in diesem Fall von Subventionen sprechen, auf deren Grundlage eine Entscheidung getroffen wird. Jedoch zeigte sich im bereits vorangegangenen Interview, dass eine Abwanderung sehr selten forciert wird, eher eine Erweiterung der vorhandenen Werke

Frage 07: Wie bewerten Sie die derzeitige Situation des Automobilmarktes in Europa? Liegt Ihrer Meinung nach hier ein Wachstumspotenzial für den europäischen Automobilmarkt in der Zukunft vor oder wird dieser konstant bleiben bzw. sogar schrumpfen?

Der Markt in Europa wird, laut Interviewpartner, über die nächsten sieben Jahre als konstant angesehen, wobei dies für die Produktion gilt. Lediglich Russland wird in den Reihen des Unternehmens als Sonderfall angesehen. In Kerneuropa ist der Wert von 15 bis 16 Millionen Fahrzeugen pro Jahr seit 2008 wieder stabil. Zwar wurde die Voraussage getroffen, dass dieser Wert in Zukunft wieder leicht anwachsen wird, es sind jedoch keine großen Sprünge bzw. Wachstumsschübe zu erwarten.

Frage 08: Wie bewerten Sie die zukünftige Entwicklung des Automobilmarktes in China? Sind sie der Meinung, dass der chinesische Automobilmarkt weiterhin so stark wachsen wird wie bisher?

Das Wachstum in China lag in den letzten Jahren bei konstanten 10-12%, wobei es ein Jahr mit einem Wachstum von 30% gab. Im Jahr 2015 wird das chinesische Wachstum mit 5% angegeben und in Zukunft geht man von einer jährlichen Zuwachsrate von 4-8% aus. Der Interviewte gab ein globales Wachstum des Gesamtfahrzeugmarktes mit 3% an, wobei der chinesische Automobilmarkt auch in Zukunft als Hoffnungsmarkt bzw. Wachstumstreiber angesehen wird.

Frage 09: Wie bewerten Sie die zukünftige Entwicklung des Automobilmarktes in Indien? Trauen Sie dem indischen Automobilmarkt eine ähnliche Entwicklung wie dem chinesischen Markt zu? Sehen Sie im indischen Automobilmarkt, in dem gegenwärtig hauptsächlich Kleinwagen produziert bzw. verkauft werden, auch ein Potenzial für Fahrzeuge aus dem Luxussegment?

Der Interviewpartner betonte, dass die Entwicklung des indischen Automobilmarktes sehr schleppend voran gehe und auch sehr schwierig einzuschätzen sei, auch was die Zukunft betreffe. Des Weiteren ist es, seiner Meinung nach, auch kaum möglich den indischen und chinesischen Automarkt miteinander zu vergleichen. Im Jahre 2015 sind in Indien bisher ca. drei Millionen Fahrzeuge abgesetzt worden, wobei die Wachstumsrate aktuell sehr niedrig ist. Der Interviewpartner geht auch im kommenden Jahr nicht von einer signifikanten Steigerung des Wachstums aus. Abschließend wurde angemerkt, dass auf dem indischen Fahrzeugmarkt fast ausschließlich Wagen aus dem absoluten Einstiegssegment verkauft werden, die auch nur die nötigste Grundausstattung besitzen.

4.5. Interpretation der Ergebnisse

Unter der Annahme, dass der Interviewpartner nach bestem Wissen seine Erfahrungen und Erkenntnisse in die oben erwähnten Fragen einfließen ließ, werden diese nun analysiert und mit den Aussagen aus diversen Artikeln und eigens getroffenen Erkenntnissen verglichen. Hierfür werden jeweils unterschiedliche

Themenblöcke, welche auf den oben getroffenen Forschungsfragen basieren, untersucht.

Der erste Block umfasst die Transportmöglichkeiten. Hier decken sich die Aussagen des Interviewpartners mit den eigens getroffenen Erkenntnissen und Erfahrungen. Es gibt zwar unterschiedliche Möglichkeiten, welche sich je nach Anforderung ändern, für das Unternehmen spielt es jedoch keine allzu entscheidende Rolle, wie große diese Distanz ist. Somit nimmt der Faktor der Transportkosten eine eher untergeordnete Rolle ein. Dies erfolgt immer unter der Annahme, dass der Transport kein Hindernis darstellt und reibungslos funktioniert. Kinkel führt diesbezüglich jedoch an, dass eben jene Kosten, die durch den Transport aus sehr weit entfernten Destinationen entstehen, von Unternehmen oftmals unterschätzt werden. Hier wird allerdings angenommen, dass eine Unterschätzung nicht automatisch zu einer Situation führt, in der das Unternehmen den Transport ihrer Produkte nicht mehr bewerkstelligen kann. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Transportmöglichkeiten in Industrienationen keine wesentlichen Beschränkungen haben. Restriktionen gibt es jedoch in Ländern mit schlechter Infrastruktur, da hier der Transport nicht immer auf dem schnellsten Weg durchgeführt werden kann. Die Transportkosten, so stimme ich dem Experten zu, sind für viele Unternehmen kein ausschlaggebender Faktor.

Im nächsten Themenbereich werden die Aussagen, die über Standorte in Deutschland bzw. anderen Industriestaaten und jene die über Osteuropa getroffen wurden, analysiert. Dies beinhaltet unter anderem den Vergleich der Vor- und Nachteile der verschiedenen Standorte bezogen auf die Standortfaktoren. In einem erwähnten Artikel ist von großen Investitionen in deutsche Standorte die Rede, was wiederum die Stabilität jener Standorte bestätigt. Dies deckt sich mit der Ansicht, dass viele Standorte über die Historie gewachsen sind und auch über die kommenden 10 bis 15 Jahre als stabil angesehen werden können, wenn auch nur noch Erweiterungen und kaum mehr Neubauten zu erwarten sind. Allerdings wird die Zukunft von Standorten vor allem in Industrieländern als gesichert angesehen. Außerdem bleibt die Attraktivität der Standorte durch die sich ständig verbesserten Abläufe und den Grad der Standardisierung auf einem hohen Niveau. In den vergangenen Jahrzehnten wurden viele Standorte in Osteuropa eröffnet, häufig

aufgrund der vorherrschenden niedrigen Personalkosten. Als weiterer Grund wurde auch der Druck der dadurch auf Industriestaaten ausgeübt wurde, um Lohn- und Lohnnebenkosten in eben jenen Ländern niedrig zu halten, erwähnt. Der Experte betonte diesbezüglich jedoch, dass diese und andere Vorteile immer geringer werden. Somit nahm der Interviewte die Stellung ein, dass die in der Vergangenheit erzielten Vorteile immer mehr an Bedeutung verlieren und in naher Zukunft möglicherweise ganz verschwinden werden. Bezugnehmend auf die aktuelle Lage wird beim Experten zwischen Osteuropa und den Randbereichen Osteuropas unterschieden. Hier wurde auch der einzige ausschlaggebende Nachteil von osteuropäischen Standorten, die bürokratischen Hürden, angegeben. Die aktuellen Artikel und Bücher behandeln oftmals Osteuropa als Ganzes, ohne die graduelle Unterteilung, die vom Experten getroffen wurde, zu berücksichtigen. Diese beziehen sich beispielsweise auf Tschechien, Ungarn, Polen und weitere Nachbarländer und lassen Staaten wie Rumänien außen vor. Aufgrund der Aussage, dass die Absatzzahlen in Europa stabil sind und auch weiterhin bleiben werden, sind deshalb auch in Osteuropa keine zukünftigen neuen Werke mehr zu erwarten.

Im letzten Themenblock werden die Aussagen über die drei in der Umfrage erwähnten Automobilmärkte untersucht bzw. gegenübergestellt. Begonnen wird mit dem europäischen Markt. Hier sind die Aussagen, die in verschiedenen Artikeln getroffen wurden, sehr ähnlich zu denen des Interviewpartners. So sehen beide in Zukunft kein großes Wachstum mehr, sondern gehen von einem stabilen Niveau mit jährlich ungefähr gleichmäßigen Absatzzahlen aus. Der Interviewte stellt allerdings auch die Prognose, dass dies über die nächsten 7 Jahre so bleiben wird. Die verwendeten Artikel hingegen wagen keinen so weiten Blick in die Zukunft. Unterschiedliche Meinungen gibt es aber über den chinesischen Markt. So stand in dem Artikel „Chinas Automarkt boomt“, dass jährliche Wachstumsraten von 30% zu verzeichnen waren. Gegensätzlich zu dieser Aussage gab der Interviewpartner hier an, dass sich diese Zahlen so nicht mit den Aufzeichnungen des Unternehmens decken. Zwar wurde auch ein Wachstum von 30% verzeichnet, dies war aber nur in einem Jahr der Fall. Generell lag, laut Interviewtem, das jährliche Wachstum bei knappen 12%. Hier wurde von ihm ergänzt, dass das Wachstum oftmals aufpoliert wird, damit China den Ruf als Weltmarkt bzw. Weltmacht festigen kann. Daher sind

solche Zahlen mit einer gewissen Vorsicht zu genießen. Konsens herrscht aber über die zukünftige Entwicklung, welche im hohen einstelligen Bereich liegen soll. Ebenso wird in diversen Artikeln und auch vom Interviewpartner angegeben, dass China weiterhin in Zukunft als Hoffungsmarkt und Wachstumstreiber angesehen werden kann. Der schlussendlich letzte Bereich beschreibt den indischen Fahrzeugmarkt. Hier sind sehr unterschiedliche Aussagen zwischen Artikeln und dem Interviewten zu erkennen. So hoffen jene Experten, die in den Artikeln zu Wort kommen, ebenfalls auf die in China verzeichneten 30% jährliches Wachstum. Dem Interviewten zufolge ist das Wachstum zurzeit aber auf einem niedrigen Niveau und wird seiner Meinung nach nicht stark ansteigen. Nachfolgend betonte er, dass dieser Markt sehr schwer einzuschätzen sei. Dies lässt sich auch aus einem Artikel herausfiltern, in dem geschrieben steht, dass die Zuwächse schwächer ausgefallen sind, als erwartet. Letztendlich gibt der Experte auch an, dass sich aktuell zu einem Großteil Wagen aus dem Einstiegssegment in Indien verkaufen lassen. Dennoch wird erst die Zukunft zeigen, wie sich dieser noch verhältnismäßig kleine Fahrzeugmarkt entwickeln wird und ob sich die Erwartungen erfüllen oder nach unten korrigiert werden müssen.

5. Schluss

Im letzten Kapitel werden noch einmal die Ergebnisse bzw. Erkenntnisse dieser Diplomarbeit aus dem theoretischen Teil sowie aus dem Experteninterview zusammengefasst. Ergänzend dazu werden noch mögliche Maßnahmen aufgezeigt.

5.1. Ergebnisse

Zu Beginn der Diplomarbeit kam es zunächst zur Identifizierung der verschiedenen Standortfaktoren. Hier zeigte sich, dass die Aufteilung in quantitative und qualitative Faktoren zwar, bis auf einzelne wenige Faktoren, klar definiert ist, schwierig ist jedoch eine ausgewogene Anzahl an Faktoren auszuwählen. Auf der einen Seite sollen jene Faktoren untersucht werden, die für das Unternehmen persönlich wichtig sind, andererseits sollen auch die Faktoren bewertet werden, die dem Unternehmen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg versprechen. Zudem wird den qualitativen Faktoren immer mehr Bedeutung zugeschrieben, da beispielsweise die kulturelle und soziale Infrastruktur die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert, was im Umkehrschluss auch die Qualität der verrichteten Arbeit erhöht. Ein Unternehmen muss außerdem unterscheiden, ob es sich um eine standortbezogene Veränderung innerhalb oder außerhalb des Heimatstaates handeln soll. Im zweiten Fall können die Internationalisierungsstrategien mit den dazugehörigen Besonderheiten Anwendung finden. Außerdem zeigte sich, dass eine gewisse Anzahl an Unternehmen eine Standortveränderung aufgrund von Auflagen der Regierung vollzieht.

Der Punkt der Standortplanung zeigte sehr deutlich, dass die Ermittlung des optimalen Standortes durch die Bewertungsmodelle sehr übersichtlich aufbereitet werden kann. So ist zum Beispiel die graphische Darstellung durch die Profilmethode für jedermann leicht verständlich. Das Verfahren der Punktbewertung kann ebenfalls nachvollziehbar aufbereitet werden. Zusätzlich können qualitative Faktoren mit Hilfe von Skalen bewertet und ebenfalls miteinbezogen werden. Im Gegensatz dazu sind die Kostenmodelle wesentlich komplexer und erfordern

einschlägige Kenntnisse über die Investitionsrechnung. Dennoch werden die Ergebnisse durch den zeitlichen Faktor und der Verwendung des Investitionskapitales als realistischer beschrieben. Ein Mix von Verfahren aus beiden Methoden scheint die sinnvollste Variante zu sein, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

Der darauffolgende Abschnitt legt die Ergebnisse der geschichtlichen Hintergründe zu den Standorten in der Automobilindustrie dar. Es zeigte sich, dass eigentlich alle großen Fahrzeughersteller ihren Standorten bzw. den Staaten in denen sie gegründet wurden treu geblieben sind; dies trifft jedoch nur auf die Firmensitze zu. Die Standorte der Endmontage sind hier weniger verwurzelt und werden dort aufgebaut, wo auch eine optimale Produktion gewährleistet werden kann; zumeist unabhängig davon, ob dieser im In- oder Ausland liegt. Basierend auf den getroffenen Erkenntnissen zeigte sich, dass aktuell eine hohe Konzentration von Endmontagestandorten in Mitteleuropa vorliegt. Anteil daran hat unter anderem auch die deutsche Automobilindustrie.

Des Weiteren zeigte sich, bestätigt durch diverse Artikel, dass die Qualität der Fahrzeuge unabhängig vom Hersteller keine oder nur geringe Unterschiede in Bezug auf Langlebigkeit und Verarbeitung aufweist. Zusätzlich weisen OEM's, die nicht als Premiumhersteller bekannt sind, oftmals sogar höhere Werte in Sachen Langlebigkeit auf. Weiterführend lieferte dieser Punkt das Ergebnis, dass die Qualität unabhängig vom Standort immer gleich ist. Dies ist dadurch begründet, dass in allen Werken die Abläufe streng standardisiert sind und es in jedem Werk eine Qualitätssicherung gibt. Diverse Hersteller weisen jedoch einen Vorsprung bei der Einführung von Innovationen im technischen Bereich sowie beim Fahrzeugdesign auf und können so, unterstützt durch raffiniertes Marketing, viele Kunden für sich gewinnen.

Wie aus dem Kapitel über die Motive für Standortverlagerungen hervorgeht, gibt es unter anderem zwei besondere Strömungen, die, neben den erwähnten Motiven der Internationalisierungsstrategien, zu den genannten Veränderungen führen. Auf der einen Seite ist es das Bedürfnis, die Märkte vor Ort einfach sowie schnell bedienen zu können und auf der anderen Seite der Zwang, um hohe Strafzölle und Einfuhrabgaben umgehen zu können. Dieses Kapitel ergab, dass sich besagte

Staaten auch dadurch eine Aufwertung der Region und eine Belebung der Wirtschaft erhoffen. Schlussendlich ergab die Auswertung des letzten Punktes, dass sowohl der geregelte Ablauf als auch die Stabilität dieser Länder, welche auch in schwierigen Zeiten gegeben ist, zu den großen Vorteilen von Standorten in Industrienationen zählen. Bei Standorten in solchen Staaten werden neue Innovationen in Prozess- und Produkttechnologien und der F&E generiert, was wiederum Produktions- und Fertigungskosten senken kann. Außerdem zeigte sich, dass diverse Kundengruppen auf 'heimische' Produkte vertrauen und diese bevorzugt beziehen. Dies und, im Falle der deutschen Fahrzeughersteller, der Fakt, dass viele Kunden auf das, zurzeit zwar etwas angekratzte, Siegel „Made in Germany“ vertrauen, sichert die Standorte nachhaltig. Nichtsdestoweniger ergab die Recherche, dass es auch Abwanderungen bzw. den Neuaufbau von Standorten unter dem Vorwand der Kosteneinsparung und dem Argument der Wettbewerbsfähigkeit in der Vergangenheit gab und auch möglicherweise in der Zukunft geben wird. Der letzte Bereich befasste sich mit den Märkten in China und Indien. Aktuell zeigt die Lage, dass der Automarkt in Europa in Zukunft keinen starken Zuwachs mehr erleben wird. Dem gegenüber stehen die chinesischen und indischen Automärkte. Ersterer wächst zwar nicht mehr so stark wie vor einigen Jahren, dennoch wird weiterhin jährlich ein zweistelliges Wachstum erwartet. Zudem kann sich die Automobilindustrie auch in Zukunft Hoffnungen auf ein konstantes Wachstum machen, alleine durch die schiere Anzahl an potentiellen Kunden, verbunden mit dem wachsenden Wunsch vieler Chinesen nach unabhängiger Mobilität. Der Hunger nach Fahrzeugen in Fernost zeigte sich auch dadurch, dass die deutsche Fahrzeugindustrie dort immer weiter expandiert und bereits jetzt schon hohe Absatzzahlen vorweisen kann. Ähnliches ergab die Untersuchung des Fahrzeugmarktes in Indien, zumindest bezogen auf das vorausgesagte zukünftige Wachstum in diversen Artikeln. Auch wenn Indien oft als aufstrebender Markt angesehen wird, sind die aktuellen Zahlen noch sehr klein. Zudem wurde die Erkenntnis getroffen, dass dieser Markt aktuell noch vom Kleinwagensegment beherrscht wird. Zukünftig werden aber in beiden Segmenten, im Luxus- sowie im normalen PKW-Segment, sehr große Wachstumsraten erwartet, was aber im Experteninterview anders eingeschätzt wurde.

Schlussendlich lieferte das Experteninterview neue Erkenntnisse in gewissen Bereichen bzw. festigte die bereits ermittelnden Ergebnisse. Alle drei vordefinierten Forschungsfragen konnten im Zuge des Interviews beantwortet werden. Dennoch stellte sich heraus, dass die Bereitschaft bzw. das Interesse an der Teilnahme der zuerst angedachten Umfrage sehr gering war. Die Umstrukturierung in ein Experteninterview war mit der Hoffnung verbunden, mehr Teilnehmer zu generieren; diese wurde jedoch ebenfalls nicht erfüllt. Trotz Kontaktierung von mehr als 20 Personen kam es nur zu einer positiven Rückmeldung. Allerdings konnte dieser Experte auf jahrelange Erfahrung zurückgreifen und mit Hilfe interner Daten alle Fragen des Interviews bestens beantworten.

5.2. Maßnahmen

Die Maßnahmen bei der Standortplanung betreffen weniger Veränderungen bei den Standortfaktoren an sich, sondern beziehen sich primär auf die Auswahl derer. Grundsätzlich muss ein Unternehmen die Auswirkungen von Standortentscheidungen in den Vordergrund stellen und dementsprechend Sorgfalt bei der Auswahl eines Standortes walten lassen. Die Höhe der Investition, die bei dem Neubau eines Standortes getätigt wird, stellt für viele Unternehmen eine längerfristige finanzielle Belastung dar. Daher sollte, im Falle einer Investition mit Hilfe eines Kredites, genau geprüft werden, ob die Rückzahlungen nicht die Einnahmen des Unternehmens übersteigen. Des Weiteren muss sich ein Unternehmen genau überlegen, wie sich der Standort und das Umfeld über die Jahre entwickeln können. Dies betrifft alle Bereiche begonnen bei der Arbeitskräftebeschaffung bis hin zur Infrastruktur und den Erweiterungsmöglichkeiten. Zusätzlich muss immer untersucht werden, ob der Standort über die gesamte Länge des Planungshorizontes bestehen kann. Bestenfalls sollte immer zunächst in Betracht gezogen werden, ob nicht die Erweiterung der bestehenden Standorte vorerst eine sinnvollere Variante wäre.

Eine weitere wichtige Maßnahme, um die Standortplanung in eine optimale Richtung lenken zu können, ist die richtige Auswahl der Faktoren zu Beginn jeder Planung. Hier ist es wichtig, nur jene zu wählen, die auch als wirklich relevant angesehen werden. Zumeist haben Unternehmen ohne große Erfahrung

Schwierigkeiten in diesem Bereich. Abhilfe kann die Orientierung bei anderen Unternehmen der Branche schaffen, sofern die dazu benötigten Daten zugänglich sind. Des Weiteren können Unsicherheiten unter Zuhilfenahme eines auf Standortplanungen spezialisierten Unternehmens reduziert werden. Ein weiterer wichtiger Schritt auf dem Weg zur optimalen Bestimmung der Standortfaktoren ist die Kommunikation. Diese muss besonders dann beachtet werden, wenn die Planung von unternehmensfremden Personen durchgeführt wird, um hier etwaige Missverständnisse oder falsche Zielsetzungen zu vermeiden. Generell führt eine genauere Auseinandersetzung mit den Standortfaktoren und der dazugehörigen richtigen Wahl zu exakteren Ergebnissen.

Nach der Auswahl kommt es mit Hilfe der verschiedenen Methoden zur Planung, wobei es hier von Vorteil ist, wenn Methoden aus den Bewertungs- und Kostenmodellen gemeinsam verwendet werden. Die Planung mit Hilfe von Bewertungsmodellen hat einen großen Nachteil. Sollte eine Einzelperson die Bewertung vornehmen, so beruht diese rein auf den Präferenzen des Beurteilers. So sollte, und wird auch in den meisten Fällen, schon auf die Bildung von Teams zurückgegriffen. Diese wirken der Subjektivität der Bewertung gewissermaßen entgegen. Um ein möglichst objektives Ergebnis zu erhalten, sollte dabei eine angemessen große Anzahl an Teilnehmer miteinbezogen werden. Die gleiche Maßnahme gilt auch im Hinblick auf die bereits erwähnte Auswahl von Standortfaktoren. Zudem ist es so schwieriger, Manipulationen bei den genannten Punkten einfließen zu lassen.

Trotzdem ist zu erwähnen, dass der Entscheidungsprozess sowie die Planung eines Standortes ein komplexer Vorgang ist, bei dem viele verschiedene Faktoren und Bestimmungsmöglichkeiten berücksichtigt werden müssen. So gibt es keine maßgeschneiderte Lösung, die für alle Unternehmen anwendbar ist. Ferner muss jedes Unternehmen eine individuelle Lösung anstreben. Die Standortproblematik wird häufig von den Unternehmen unterschätzt und ist aufwendiger, als es auf den ersten Blick scheint. Schlussendlich können auch die schnellen Veränderungen der Wirtschaft mitsamt dem dazugehörigen Umfeld die Wahl des Standortes erschweren.

Literaturverzeichnis

Anselm, Marina:

Deutschlands Straßen sind nur Mittelmaß,
<http://www.welt.de/wirtschaft/article1210463/Deutschlands-Strassen-sind-nur-Mittelmass.html>,
verfügbar am 17. April 2015, 16:30 Uhr

Baader, Marius:

Produktion,
<https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten.html>,
verfügbar am 20. Mai 2015, 15:30 Uhr

Bankhofer, Udo:

Industrielles Standortmanagement,
Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2001

Betsch, Oskar; Groh, Alexander P.; Schmidt, Kay:

Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer
Unternehmen, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2000

Bibliographisches Institut:

Quantität
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Quantitaet>,
verfügbar am 18. April 2015, 20:00 Uhr

BMW (Hrsg.):

Meilensteine,
http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/historie/meilensteine/meilensteine.html,
verfügbar am 18. Juni 2015, 15:00 Uhr

Bowler, Michael; Guzzardi, Guiseppe; Rizzo, Luigi Enzo:

Automobile die Geschichte machten,
Köln, Karl Müller Verlag, 2003

Bradtke, Thomas:

Statistische Grundlagen für Ökonomen,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007, 2. Auflage

Brünglinghaus, Christiane:

Autohersteller investieren immer mehr in Forschung,
<http://www.springerprofessional.de/autohersteller-investieren-immer-mehr-in-forschung/4931652.html>,
verfügbar am 12. Juli 2015, 19:15 Uhr

Bühner, Rolf:

Personalmanagement,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005, 3. Auflage

Cadillac (Hrsg.):

Cadillac History & Heritage,
<http://www.cadillac.com/experience/history-heritage.html>,
verfügbar am 21. Juni 2015, 17:15 Uhr

Czaja, Lothar:

Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie,
Wiesbaden, Gabler Wissenschaftsverlag, 2009

Daum, Andreas; Greife, Wolfgang; Przywara, Rainer:

BWL für Ingenieure und Ingenieurinnen,
Wiesbaden, Vieweg + Teubner Verlag, 2010

Daimler (Hrsg.):

Daimler Unternehmensgeschichte,
<http://www.daimler.com/unternehmen/tradition/geschichte-der-daimler-ag>,
verfügbar am 18. Juni 2015, 16:10 Uhr

Derksen, Jens:

Chinesen vertrauen "Made in Germany"
<http://www.presseportal.de/pm/39565/1173571>,
verfügbar am 12. Juli 2015, 14:30 Uhr

Deutsche Presse Agentur (dpa):

VW erwartet langsames Wachstum in China,
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/automarkt-vw-erwartet-langsames-wachstum-in-china/10980294.html>,
verfügbar am 16. Juli 2015, 22:45 Uhr

Diez, Willi:

Automobil-Marketing,
Landsberg am Lech, mi - Fachverlag, 2006

Dinkelbach, Andreas:

Einkommensteuer, Körperschaftsteuer,
Köln, Kölner Wissenschaftsverlag, 2006

Doll, Nikolaus; Geiger, Klaus; Kaiser, Tobias:

China zielt im Strafzollkrieg auf deutsche Autos,
<http://www.welt.de/wirtschaft/article116931840/China-zielt-im-Strafzoll-Krieg-auf-deutsche-Autos.html>,
verfügbar am 09. Juli 2015, 15:00 Uhr

Fiedler, Rudolf; Gräf, Jens:

Einführung in das Controlling
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2012

Gardini, Marco A.; Dahlhoff, Dieter H.(Hrsg.):

Management internationaler Dienstleistungen,
Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2004

Giebel, Michael:

Wertsteigerung durch Qualitätsmanagement
Kassel, kassel university press, 2010, Dissertation

Godau, Martin:

Die Bedeutung weicher Standortfaktoren bei
Auslandsinvestitionen mit besonderer Berücksichtigung des
Fallbeispiels Thailand,
Hamburg, Diplomica Verlag, 2006, Dissertation

Grundig, Claus-Gerold:

Fabrikplanung
München, Carl Hanser Verlag, 2015, 5. Auflage

Göpfert, Ingrid; Braun, David; Schulz, Matthias (Hrsg.):

Automobillogistik,
Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2012, 2. Auflage

Günzel, Thomas:

Mercedes-Benz feiert 100 Jahre Standort Sindelfingen,
[http://www.automobil-
industrie.vogel.de/produktion/articles/484359/](http://www.automobil-industrie.vogel.de/produktion/articles/484359/),
verfügbar am 03. April 2015, 16:45 Uhr

Hansmann, Karl-Werner:

Industrielles Management,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2006, 8. Auflage

Heinrich, Lutz Jürgen; Lehner, Franz:

Informationsmanagement,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005, 8. Auflage

Henner, Lüttich:

Die Standortwahl als Existenzproblem,
Norderstedt, Books on Demand Verlag, 2009

Herwig, Birg:

Die ausgefallene Generation: Was die Demographie über unsere
Zukunft sagt,
München, C.H. Beck Verlag, 2006, 2. Auflage

Hofbauer, Günter (Hrsg.):

Marketing von Innovationen,
Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag, 2009

Holderried, Cornelius:

Güterverkehr, Spedition und Logistik,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005

Holtbrügge, Dirk; Puck, Jonas F.:

Geschäftserfolg in China,
Berlin, Springer Gabler Verlag, 2008, 2. Auflage

Hutzschenreuter, Thomas:

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Wiesbaden, Gabler Wissenschaftsverlag, 2009, 3. Auflage

Icks, Annette; Richter, Michael:

Innovative kommunale Wirtschaftsförderung,
Wiesbaden, Deutscher Wissenschaftsverlag, 2009

Jasper, Lothar Th.:

Steuerrecht in der Unternehmenspraxis,
Wiesbaden, Gabler Wissenschaftsverlag, 2005

John, Bettina:

Deutsche und Japaner bevorzugen heimische Marken,
http://www.automobilwoche.de/article/20150113/NACHRICHTEN/150119967/automobilbarometer-2015-deutsche-und-japaner-bevorzugen-heimische-marken#.VZ67__ntmkp,
verfügbar am 12. Juli 2015, 22:00 Uhr

Joos-Sachse, Thomas:

Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement,
Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2004, 3. Auflage

Jung, Hans:

Controlling,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007, 2. Auflage

Jung, Hans:

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010, 12. Auflage

Kaiser, Karl-Heinz:

Industrielle Standortfaktoren und Betriebstypenbildung,
Berlin, Duncker & Humblot Verlag, 1979

Kinkel, Stefan (Hrsg.):

Erfolgsfaktor Standortplanung,
Berlin, Springer Gabler Verlag, 2009, 2. Auflage

Klose, Rainer:

Leasingverträge: BMW gibt seinen Autos nur 150.000 Kilometer,
<http://www.spiegel.de/auto/aktuell/bmw-setzt-maximal-laufleistung-von-150-000-km-voraus-a-855355.html>,
verfügbar am 30. Juni 2015, 16:00 Uhr

Krassnin, Denis; Henning, Dietmar:

Europäische Autokonzerne verlagern Produktion nach Osteuropa und China,
<http://www.wsws.org/de/articles/2014/04/08/auto-a09.html>,
verfügbar am 15. Juli 2015, 14:30 Uhr

Krautzberger, Michael; Söfker Wilhelm:

Baugesetzbuch: Leitfaden mit Synopse,
Heidelberg, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, 2014, 9. Auflage

Krust, Michael:

Mercedes verdoppelt Kapazitäten in Indien,
http://www.automobilwoche.de/article/20130222/NACHRICHTEN/130229983/mercedes-verdoppelt-kapazitat-in-indien#.VaQH_vntmkp,
verfügbar am 16. Juli 2015, 12:45 Uhr

Krystek, Ulrich; Zur, Eberhard (Hrsg.):

Handbuch Internationalisierung,
Berlin, Springer Gabler Verlag, 2002, 2. Auflage

Kuhnert, Felix; Stürmer, Christoph:

Das Wachstum der weltweiten Märkte bringt große Chancen, aber auch Herausforderungen für die deutsche Automobilindustrie,
<http://www.pwc.de/de/automobilindustrie/das-wachstum-der-weltweiten-maerkte-bringt-grosse-chancen-aber-auch-herausforderungen-fuer-die-deutsche-automobilindustrie.jhtml>,
verfügbar am 15. Juli 2015, 22:15 Uhr

Kutschker, Michael; Schmid, Stefan:

Internationales Management,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2006, 6. Auflage

Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.)

Handbuch Methoden der Organisationsforschung
Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2009

Köbernig, Gunnar:

Seminar Fabrikplanung,
Salzburg, HS Mittweida, 2014

Meckl, Reinhard:

Internationales Management,
München, Franz Vahlen Verlag, 2010, 2. Auflage

Melzer-Ridinger, Ruth:

Materialwirtschaft und Einkauf, Band 1: Beschaffung und Supply
Chain Management,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2004, 4. Auflage

Metzger, Bernhard; Aschenbrenner, Helmut:

Baukosten: so sparen Sie und umgehen die häufigsten Fallen,
München, Rudolf Haufe Verlag, 2006, 1. Auflage

Mittermeier, Alexander:

Die Top 10 der Autohersteller – deutsche Konzerne auf dem
Vormarsch,
<http://www.gevestor.de/details/die-top-10-der-autohersteller-deutsche-konzerne-auf-dem-vormarsch-712706.html>,
verfügbar am 20. Mai 2015, 20:45 Uhr

Norm DIN EN ISO 9000:2005:

Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe

Nuhn, Helmut; Hesse, Markus:

Verkehrsgeographie,

Paderborn, Ferdinand Schnöningh Verlag, 2006

Obermeier, Thomas; Gasper, Richard:

Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung,

München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008

Ottmann, Matthias; Lifka Stephan:

Methoden der Standortanalyse,

Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft Verlag, 2010

o. A. a:

Was kostet das Personal für einen VW Golf,

<http://www.welt.de/motor/article761348/Was-kostet-das-Personal-fuer-einen-VW-Golf.html>,

verfügbar am 24. April 2015, 14:45 Uhr

o. A. b:

Cadillac zieht nach New York,

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/luxusautos-cadillac-zieht-nach-new-york-13169307.html>,

verfügbar am 21. Juni 2015, 22:00 Uhr

o. A. c:

Daimler und BMW investieren in Deutschland,

<http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/3868254/Daimler-und-BMW-investieren-Milliarden-in-Deutschland>,

verfügbar am 29. Juni 2015, 15:25 Uhr

o. A. d:

Volkswagen – größter Automobilhersteller in Deutschland,
<http://www.markt.de/contentId,volkswagen-groesster-europaeischer-automobilhersteller-aus-deutschland/inhalt.htm>,
verfügbar am 30. Juni 2015, 13:30 Uhr

o. A. e:

Deutsche Automarken versagen bei Qualitätsreport,
<http://www.welt.de/motor/article113277868/Deutsche-Automarken-versagen-bei-Qualitaetsreport.html>,
verfügbar am 05. Juli 2015, 16:00 Uhr

o. A. f:

Mercedes-Benz baut wieder Autos in Brasilien,
<http://www.zeit.de/news/2013-10/01/auto-mercedes-benz-baut-wieder-autos-in-brasilien-01132404>,
verfügbar am 05. Juli 2015, 17:00 Uhr

o. A. g:

VW will 14 Milliarden Euro in China investieren,
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/autoindustrie-auf-expansionskurs-vw-will-14-milliarden-euro-in-china-investieren-11969304.html>,
verfügbar am 07. Juli 2015, 19:20 Uhr

o. A. h:

Warum man Autos bald auf Schiffen baut,
http://www.focus.de/auto/news/skurriler-kampf-gegen-schutzzoelle-warum-man-autos-bald-auf-schiffen-baut_aid_888784.html,
verfügbar am 10. Juli 2015, 16:40 Uhr

o. A. i:

Mehr Autos verkauft,

<http://www.donaukurier.de/nachrichten/wirtschaft/lokalewirtschaft/>

Berlin-Mehr-Autos-verkauft;art1735,3014223,

verfügbar am 12. Juli 2015, 21:25 Uhr

o. A. j:

Chinas Automarkt boomt,

<http://www.n-tv.de/wirtschaft/Japan-heizt-Chinas-Automarkt-an-article12048116.html>,

verfügbar am 15. Juli 2015, 22:30 Uhr

Österreichische Nationalbank (Hrsg.):

Kreditvergabeprozess und Kreditrisikomanagement,

Wien, Österreichische Nationalbank (OeNB), 2004

Pepels, Werner (Hrsg.):

B2B-Handbuch Operations-Management,

Düsseldorf, Symposium Publishing Verlag, 2009, 2. Auflage

Perlitz, Manfred:

Internationales Management,

Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, 2004, 5. Auflage

Peters, Sönke; Brühl, Rolf; Stelling, Johannes Norbert:

Betriebswirtschaftslehre,

München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005, 12. Auflage

Porst, Rudolf:

Fragebogen: Ein Arbeitsbuch,

Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, 2014, 4. Auflage

Reinecke, Sven:

Grundprinzipien des Marketingcontrollings,
St. Gallen, Compendio Bildungsmedien Verlag, 2008

Rotter, Eckehart:

Allgemeines,
<https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/jahreszahlen/allgemeines.html>,
verfügbar am 20. Mai 2015, 15:00 Uhr

Rotter, Eckehart:

Automobilproduktion,
<https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/jahreszahlen/automobilproduktion.html>,
verfügbar am 20. Mai 2015, 15:15 Uhr

Ruhrkamp, Christoph:

Beschützte Autoindustrie,
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/zoelle-beschuetzte-autoindustrie-11663208.html>,
verfügbar am 09. Juli 2015, 20:00 Uhr

Röhrich, Martina:

Grundlagen der Investitionsrechnung und
Unternehmensbewertung,
München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007

Rüdiger, Robert; Konegen, Norbert (Hrsg.):

Globalisierung und Lokalisierung,
Münster, Waxmann Verlag, 2006

Scheffler, Wolfram:

Besteuerung von Unternehmen I: Ertrag- und Substanzsteuern.
Heidelberg, C. F. Müller Verlag, 2012, 12. Auflage

Seiwert, Martin; Rother, Franz:

Schöner Premium-Schein,

<http://www.zeit.de/auto/2013-01/premium-autohersteller>,

verfügbar am 05. Juli 2015, 14:30 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Credit-Rating,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/credit-rating.html>,

verfügbar am 22. Mai 2015, 21:40 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Erschließungskosten,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erschliessungskosten.html>,

verfügbar am 20. April 2015, 17:10 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Ertragsbesteuerung,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/ertragsbesteuerung.html#erklaerung>,

verfügbar am 24. April 2015, 21:00 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Faktor,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57719/faktor-v6.html>,

verfügbar am 09. April 2015, 15:40 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Internationalisierungsstrategie,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationalisierungstrategie.html>,

verfügbar am 30. April 2015, 15:45 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Nutzwertanalyse,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nutzwertanalyse.html>,

verfügbar am 27. Mai 2015, 17:35 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Personalkosten,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalkosten.html>,

verfügbar am 24. April 2015, 23:40 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Preisdifferenzierung,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preisdifferenzierung.html>,

verfügbar am 29. April 2015, 13:40 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

semantisches Differential,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/semantisches-differenzial.html>,

verfügbar am 24. Mai 2015, 13:45 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Standortfaktor,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/standortfaktoren.html>,

verfügbar am 9. April 2015, 16:20 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Standortplanung,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/standortplanung.html>,

verfügbar am 16. Mai 2015, 16:10 Uhr

Springer Gabler Verlag (Hrsg.):

Wirtschaftsförderung,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wirtschaftsfoerderung.html>,

verfügbar am 22. April 2015, 14:40 Uhr

Stelling, Johannes Norbert:

Kostenmanagement und Controlling,

München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009, 3. Auflage

Stember, Jürgen; Göbel, André (Hrsg.):

Verwaltungsmanagement für Unternehmen,

Berlin, LIT Verlag, 2008

Steven, Marion:

BWL für Ingenieure,

München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2012

Strang, Rainer:

SKODA Felicia: Start einer neuen Ära bei SKODA vor 20 Jahren,

<http://www.presseportal.de/pm/28249/2857354>,

verfügbar am 05. Juli 2015, 14:50 Uhr

Urbatsch, René-Claude:

Seminar Investitionsentscheidungen,

Salzburg, HS Mittweida, 2013

Velesco, Serge:

Seminar Internationales Management,

Salzburg, HS Mittweida, 2014

Vollert, Klaus:

Seminar Qualitätsmanagement,
Salzburg, HS Mittweida, 2014

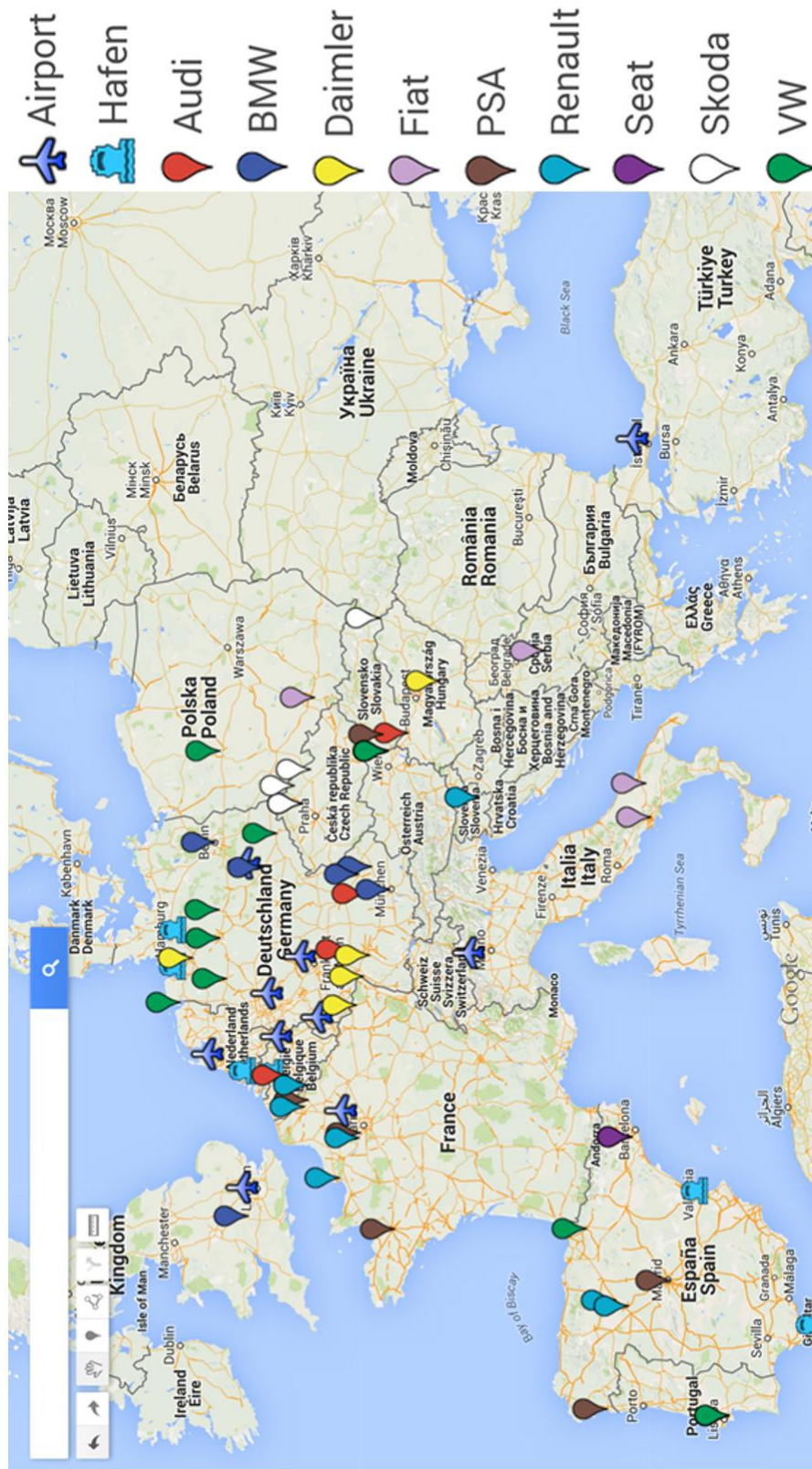
**Wallentowitz, Henning; Freialdenhoven, Arndt; Olschewski,
Ingo:**

Strategien in der Automobilindustrie,
Wiesbaden, Vieweg + Teubner Verlag, 2009

Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke:

Personalwirtschaft,
Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2008

Anhang



Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Unterach am Attersee, den 11. Dezember 2015

Verfasser

Raphael Purkhart
